

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)
“ ” _____ 20__ р.

**Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра**

галузь знань 0305 Економіка та підприємництво

напрямок підготовки 6.030503 "Міжнародна економіка"

на тему: «Активізація взаємодії транснаціональних корпорацій із стартап-проектами»

Виконала: студентка 4 курсу, групи УС-51

Максимчук Анастасія Ігорівна

(підпис)

Керівник: к.е.н., доцент,

доцент кафедри міжнародної економіки,

Моїсєєнко Тетяна Євгенівна

(підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент,

доцент кафедри промислового маркетингу

Бажеріна Катерина Володимирівна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра міжнародної економіки

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки 6.030503 "Міжнародна економіка"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студенту
Максимчук Анастасії Ігорівні

1. Тема роботи «Активізація взаємодії транснаціональних корпорацій із стартап-проектами»,
керівник роботи Моїсеєнко Тетяна Євгенівна, кандидат економічних наук, доцент.
затверджені наказом по університету від «28» лютого 2019 р. № 788-с
2. Термін подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи: наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій, законодавча база, офіційні сайти статистики, зокрема статистичні матеріали Світового Банку, офіційні сайти корпорацій та стартапів.
4. Об'єкт дослідження – процес взаємодії транснаціональних корпорацій із зарубіжними та вітчизняними стартап-проектами.
5. Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-практичні засади співробітництва транснаціональних корпорацій та стартапів.

6. Мета дослідження – визначити підґрунтя взаємодії транснаціональних корпорацій та стартапів, проаналізувати досвід співпраці двох бізнес-структур і запропонувати можливі шляхи та напрями активізації співробітництва транснаціональних корпорацій із стартап-проектами.

7. Перелік завдань, які потрібно розробити: розглянути сутність поняття та структуру транснаціональної корпорації; розглянути поняття, структуру та особливості функціонування стартапу; дослідити причини та фактори, що слугують підґрунтям взаємодії транснаціональних корпорацій та стартапів; проаналізувати зарубіжний досвід співробітництва транснаціональних корпорацій із стартап-проектами; провести аналіз конкурентоспроможності українських стартапів на світовому ринку та досвіду їх взаємодії із світовими ТНК; надати оцінку каналів взаємодії транснаціональних корпорацій із стартап-проектами; обґрунтувати можливості подолання перешкод на шляху взаємодії ТНК із зарубіжними та вітчизняними стартапами; розробити алгоритм ефективної взаємодії транснаціональних корпорацій та стартап-проектів; запропонувати напрями вдосконалення українських стартапів у рамках співпраці із ТНК.

8. Перелік ілюстративного матеріалу: 15 таблиць та 22 рисунки.

9. Консультанти розділів роботи*

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			
3			

10. Дата видачі завдання _____

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1.	Закріплення студента за науковим керівником дипломної роботи	01.09.2018 – 20.09.2018	
2.	Вибір теми дипломної роботи та затвердження її на засіданні кафедри	21.09.2018 – 18.10.2018	
3.	Розробка змісту дипломної роботи та видача завдання керівником	18.10.2018 – 31.10.2018	
4.	Підписання завідувачем кафедри листа «Завдання на дипломну роботу студенту»	01.11.2018 – 03.11.2018	
5.	Підбір літератури за темою дипломної роботи та її аналіз	03.11.2018 – 30.11.2018	
6.	Підготовка теоретичного розділу та погодження його змісту з керівником дипломної роботи	01.12.2018 – 31.12.2018	
7.	Проведення аналізу об'єкта економічного дослідження	01.01.2019 – 28.02.2019	
8.	Узагальнення результатів аналізу та виявлення невикористаних резервів у діяльності досліджуваного об'єкту	01.03.2019 – 15.03.2019	
9.	Завершення підготовки другого розділу	20.03.2019	
10.	Розробка та обґрунтування удосконалень, які є основою третього, рекомендаційного розділу	21.03.2019 – 20.04.2019	
11.	Узагальнення отриманих наукових результатів всієї роботи та підготовка загальних висновків	21.04.2019 – 27.04.2019	
12.	Оформлення дипломної роботи та перевірка її науковим керівником.	28.04.2019 – 15.05.2019	
13.	Доопрацювання дипломної роботи задля усунення виявлених керівником недоліків	16.05.2019 – 22.05.2019	
14.	Проведення попереднього захисту та оформлення відгуку науковим керівником	23.05.2019 – 26.05.2019	
15.	Подання дипломної роботи на перевірку на плагіат і проходження нормоконтролю	До 31.05.2019	
16.	Надання дипломної роботи рецензенту. Підготовка рецензентом офіційної рецензії за встановленим зразком.	28.05.2019 – 31.05.2019	
17.	Підготовка доповіді та наочних матеріалів до захисту	01.06.2019 – 06.06.2019	
18.	Захист дипломної роботи перед ЕК	згідно із затвердженим графіком	

Студент

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

(ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

Сторінок 95	Рисунків 22	Таблиць 15	Додатків 0
Дослідження на прикладі:		—	
Мета дослідження:		Метою дослідження є визначити підґрунтя взаємодії транснаціональних корпорацій та стартапів, проаналізувати досвід співпраці двох бізнес-структур і запропонувати можливі шляхи та напрями активізації співробітництва транснаціональних корпорацій із стартап-проектами.	
Завдання дослідження:		<ul style="list-style-type: none"> — розглянути сутність поняття та структуру транснаціональної корпорації; — розглянути поняття, структуру та особливості функціонування стартапу; — дослідити причини та фактори, що слугують підґрунтям взаємодії транснаціональних корпорацій та стартапів; — проаналізувати зарубіжний досвід співробітництва транснаціональних корпорацій із стартап-проектами; — провести аналіз конкурентоспроможності українських стартапів на світовому ринку та досвіду їх взаємодії із світовими ТНК; — надати оцінку каналів взаємодії транснаціональних корпорацій із стартап-проектами; — обґрунтувати можливості подолання перешкод на шляху взаємодії ТНК із зарубіжними та вітчизняними стартапами; — розробити алгоритм ефективної взаємодії транснаціональних корпорацій та стартап-проектів; — запропонувати напрями вдосконалення українських стартапів у рамках співпраці із ТНК. 	
Предмет дослідження:		теоретико-методичні та науково-практичні засади співробітництва транснаціональних корпорацій та стартапів	
Об'єкт дослідження:		процес взаємодії транснаціональних корпорацій із зарубіжними та вітчизняними стартап-проектами.	

Ключові слова: стартапи, транснаціональні корпорації, інвестиції, інновації, конкурентоспроможність, канали взаємодії, алгоритм ефективної взаємодії, венчурні фонди, корпоративний венчурний капітал, ВВП.

Key words: start-ups, multinational corporations, investments, innovations, competitiveness, channels of interaction, algorithm of effective interaction, venture funds, corporate venture capital, GDP.

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто поняття, сутність та структуру транснаціональних корпорацій і стартапів, досліджено причини та фактори, що послугували підґрунтям взаємодії двох бізнес-структур. Проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід співробітництва корпорацій та стартап-проектів. Проведено аналіз конкурентоспроможності вітчизняних стартапів на світовому ринку, оцінено канали взаємодії транснаціональних корпорацій із стартапами. Розроблено алгоритм ефективної взаємодії ТНК та стартапів та запропоновано шляхи подолання перешкод, з якими стикаються дві бізнес-структури в процесі взаємодії. Також запропоновано можливі напрями вдосконалення вітчизняних стартап-проектів, у рамках їх співпраці із крупними корпораціями. В результаті роботи автор робить припущення про те, що транснаціональні корпорації є головними інвесторами стартапів і виводить закономірність, згідно якої – чим активніша взаємодія корпорації із стартапами, тим сильнішою є її позиція на ринку і ефективнішими є показники її діяльності.

In this thesis work the concept, essence and structure of transnational corporations and start-ups are considered, the reasons and factors, which served as the basis for the interaction of two business structures are explored. The foreign and domestic experience of cooperation of corporations and startup projects is analyzed. The analysis of the competitiveness of domestic start-ups on the world market is carried out, the channels of interaction of transnational corporations with start-ups are estimated. The algorithm of effective interaction of TNCs and startups is developed and ways of overcoming obstacles faced by two business structures in the process of interaction are proposed. Possible directions for improvement of domestic start-up projects are also offered, as part of their cooperation with large corporations. As a result of the analysis, the author suggests that multinational corporations are the main investors of startups and deduces the regularity according to which – the more corporation interacts with startups, the better is its position in the market and the more effective is its performance indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ, СУТНОСТІ ТА ВЗАЄМОДІЇ ТНК І СТАРТАПІВ.....	11
1.1. Обґрунтування сутності та структури транснаціональних корпорацій.....	11
1.2. Поняття, структура та особливості функціонування стартапу.....	18
1.3. Причини та фактори, що слугують підґрунтям взаємодії транснаціональних корпорацій та стартапів	27
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СПІВРОБІТНИЦТВА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ ІЗ ЗАРУБІЖНИМИ ТА ВІТЧИЗНЯНИМИ СТАРТАПАМИ.....	36
2.1. Аналіз зарубіжного досвіду співробітництва транснаціональних корпорацій із стартапами.....	36
2.2. Аналіз конкурентоспроможності українських стартапів на світовому ринку та досвіду їх взаємодії із світовими ТНК.....	48
2.3. Оцінка каналів взаємодії транснаціональних корпорацій із стартап-проектами.....	54
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ СПІВРОБІТНИЦТВА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ ІЗ СТАРТАП-ПРОЕКТАМИ.....	66
3.1. Подолання перешкод на шляху взаємодії ТНК із зарубіжними та вітчизняними стартапами.....	66
3.2. Розробка алгоритму ефективної взаємодії транснаціональних корпорацій та стартап-проектів	74
3.3. Напрями вдосконалення українських стартапів та забезпечення ефективності співробітництва ТНК із вітчизняними стартап-проектами	80
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Великі корпорації, навіть ті, що тривалий час успішно функціонують на ринку, часто стикаються з низкою проблем, коли питання стосується інновацій, адже їх інноваційна діяльність, у більшості випадків, не відповідає темпам розвитку, яких вимагає сучасний ринок. Причини такого явища пов'язані з типовим для корпорацій підходом до управління, що передбачає стандартизовані процеси, бюрократичний стиль управління, низький рівень прихильності до ризикових проектів, а також незначні прояви творчості. Стартапи, навпаки, характеризуються значним потенціалом для швидкого зростання, гнучкістю, здатністю постійно ризикувати та генерувати нові ідеї. Таким чином, пошук шляхів активізації взаємодії корпоративних і стартап структур є **актуальним** та, не повною мірою, висвітленим у науковій літературі питанням. Віднайдення успішної формули взаємодії таких контрастних структур сприятиме активному розвитку інноваційної діяльності, адже дані бізнес-структури, як ніщо інше, здатні доповнювати та удосконалювати одне одного.

Огляд літератури. Питання взаємодії транснаціональних корпорацій та стартапів є достатньо новим, саме тому воно все ще залишається, не повною мірою, висвітленим у науковій літературі. Даному питанню присвячували свої дослідження такі зарубіжні вчені, як: Б. А. Ахмадєєв, А. Бонзом, Р. Браун, П. Джонсон, С. Нетесін, С. Пауз, В. Ю. Чижевський. Серед вітчизняних вчених дане питання досліджували: Л. М. Антонюк, В. О. Денисюк, Д. Г. Довгополий, С. С. Євдокимова, О. М. Журов, С. С. Морковіна, В. В. Поліщук та ряд інших вчених. Наукові доробки визначених авторів дозволили сформулювати основні засади співробітництва транснаціональних корпорацій та стартап-проектів.

Мета даної роботи – визначити підґрунтя взаємодії транснаціональних корпорацій та стартапів, проаналізувати досвід співпраці двох бізнес-структур і запропонувати можливі шляхи та напрями активізації співробітництва транснаціональних корпорацій із стартап-проектами.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії транснаціональних корпорацій із зарубіжними та вітчизняними стартап-проектами.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади співробітництва транснаціональних корпорацій та стартапів.

Для досягнення поставленої мети доцільно виконати наступні **завдання**:

- розглянути сутність поняття та структуру транснаціональної корпорації;
- розглянути поняття, структуру та особливості функціонування стартапу;
- дослідити причини та фактори, що слугують підґрунтям взаємодії транснаціональних корпорацій та стартапів;
- проаналізувати зарубіжний досвід співробітництва транснаціональних корпорацій із стартап-проектами;
- провести аналіз конкурентоспроможності українських стартапів на світовому ринку та досвіду їх взаємодії із світовими ТНК;
- надати оцінку каналів взаємодії транснаціональних корпорацій із стартап-проектами;
- обґрунтувати можливості подолання перешкод на шляху взаємодії ТНК із зарубіжними та вітчизняними стартапами;
- розробити алгоритм ефективної взаємодії транснаціональних корпорацій та стартап-проектів;
- запропонувати напрями вдосконалення українських стартапів у рамках співпраці із ТНК.

Теоретико-інформаційну основу дослідження склали: наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій, законодавча база, офіційні сайти статистики, зокрема статистичні матеріали Світового Банку, офіційні сайти корпорацій та стартапів.

Методи дослідження. У роботі автором були використані наступні методи: метод класифікації та порівняння, узагальнення, систематизації, метод синтезу (при розгляді сутності та структури транснаціональних корпорацій та стартап-проектів, визначенні причин та факторів взаємодії двох бізнес-структур);

аналітичний, методи статистичного якісного і кількісного порівняння, табличний та графічний методи, метод системного підходу (при аналізі досвіду співробітництва стартапів та корпорацій та оцінці каналів їх взаємодії); метод індукції, метод наукової абстракції, узагальнення (для розробки рекомендацій щодо можливих шляхів активізації взаємодії ТНК та стартапів); метод SWOT (для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз співробітництва корпорацій та стартапів).

Практичне значення отриманих результатів. Сформульовані та обґрунтовані в дипломній роботі висновки та пропозиції можуть бути використані як методична основа для вдосконалення та активізації співробітництва транснаціональних корпорацій із зарубіжними та вітчизняними стартап-проектами, а також для підвищення ефективності взаємодії двох бізнес-структур.

Отримані результати, які мають практичне значення, полягають у наступних положеннях:

- обґрунтовано можливості подолання перешкод на шляху взаємодії ТНК із зарубіжними та вітчизняними стартапами;
- розроблено послідовність дій для ефективної взаємодії транснаціональних корпорацій та стартап-проектів;
- визначено напрями вдосконалення українських стартапів та обґрунтовано ефективність їх взаємодії із корпораціями.

Апробація результатів дипломної роботи та публікації. Основні положення дипломної роботи були опубліковані в матеріалах XV Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» (м. Київ, 2019 р.) та у збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського «Міжнародна економіка: інтеграція науки і практики» (м. Київ, 2018 р.).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загального висновку та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок друкованого тексту та містить 15 таблиць, 22 рисунки, список використаних джерел з 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ, СУТНОСТІ ТА ВЗАЄМОДІЇ ТНК І СТАРТАПІВ

1.1. Обґрунтування сутності та структури транснаціональних корпорацій

Транснаціональні корпорації (далі – ТНК) – найбільш динамічний структурний елемент світової економіки. За мобільністю, здатністю до трансформації, швидкістю реакції на рух науково-технічного прогресу вони набагато перевершують національні або регіональні форми господарських утворень, адже, на відміну від них, ТНК не прив’язані до конкретної території, а отже, здатні з’єднати усі фактори виробництва і брати участь в освоєнні ринків у будь-якій частині світу [1].

Транснаціональна корпорація — це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. Транснаціональні корпорації — це міжнародні компанії. Вони міжнародні за характером своєї діяльності, так як володіють або контролюють виробництво продукції або послуг поза межами країни базування, в різних країнах світу, розташовуючи там свої філії, що функціонують відповідно до глобальної стратегії материнської компанії. За визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), транснаціональні корпорації — це «підприємства, що складаються з материнського підприємства та його закордонних філіалів» [1].

Розвиток транснаціональних корпорацій набув поширення внаслідок структурних, динамічних змін у світовій економіці у XIX ст. Однак деякі фірми, що мають ознаки ТНК, з’явилися набагато раніше. Зокрема, англійська «East India Company» утворилася ще в 1600 р., деякі інші великі фірми також існують вже протягом декількох століть, однак особливо інтенсивно концентрація капіталу у сфері виробництва, торгівлі та банківсько-кредитній діяльності, яка стимулювала утворення ТНК, відбувалася з другої третини XIX ст. [2].

На сьогоднішній день ядром світової економічної системи є понад 500 ТНК. Всього у світі діють приблизно 60 тис. фінансово – промислових груп і ТНК, що мають біля 250 тис. філіалів за межами країн базування. Під їх керівництвом відбувається контроль 50 % світового промислового виробництва, проводяться понад 70 % операцій торгівлі у світі, з них 40 % – усередині ТНК (які відбуваються за трансфертними цінами, що формуються не під впливом ринку, а з урахування довгострокової політики материнської компанії), 80 % патентів і ліцензій на нову техніку, технології і ноу-хау [2].

ТНК створює систему міжнародного виробництва, розподілену між кількома країнами (приймаючі країни), але контрольовану з одного центру — материнської компанії (країна базування) [1]. Країна базування — це країна, у якій знаходиться штаб-квартира материнської компанії транснаціональної корпорації. Наприклад, штаб-квартира корпорації «Nestlé» розташована в швейцарському місті Вевей, таким чином її країною базування є Швейцарія. Країною базування корпорації «Toyota» є відповідно Японія, корпорації «Philips» — Нідерланди і так далі. Приймаючі країни — це іноземні країни, в яких ТНК розміщує власні дочірні підприємства або філіали на основі здійснення прямих іноземних інвестицій [1].

На рис. 1.1 наведені переваги, що одержують транснаціональні корпорації від діяльності за кордоном, в так званих приймаючих країнах.



Рис. 1.1. Переваги закордонної діяльності ТНК (складено автором на основі [1; 2])

Не всі великі компанії є транснаціональними корпораціями. Для того, аби компанія вважалася корпорацією, вона має відповідати певному набору критеріїв. На рис. 1.2 наведено 4 основні критерії, згідно яких корпорація може вважатися транснаціональною.

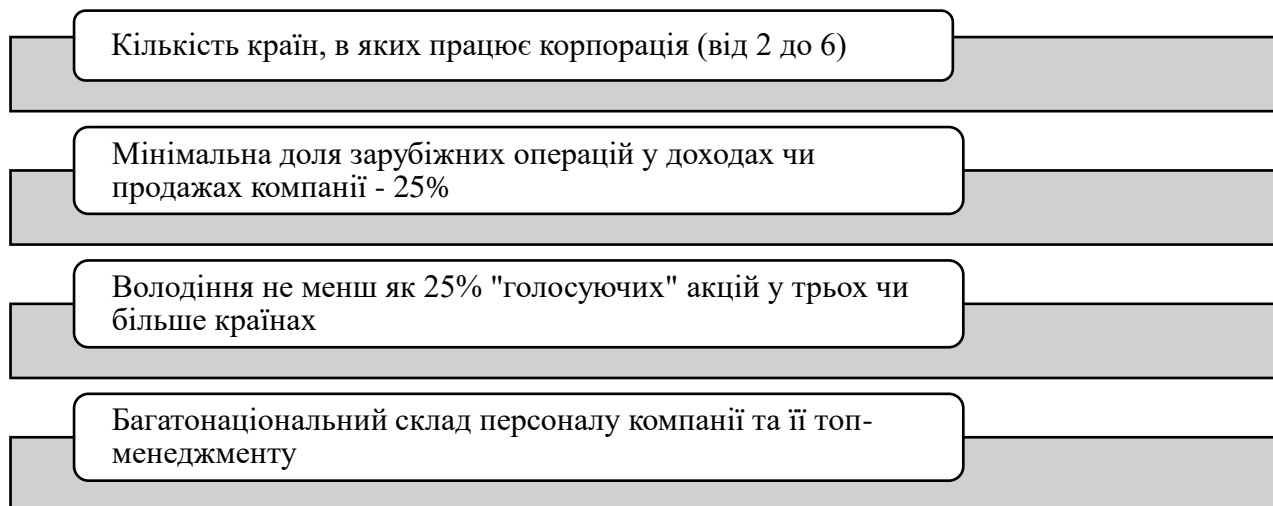


Рис. 1.2. Основні критерії транснаціональних корпорацій (сформовано автором на підставі [1; 2])

Розглянемо макроструктуру транснаціональної корпорації (рис. 1.3). Макроструктура ТНК визначає характер відносин між її структурними елементами: головною компанією та підпорядкованими їй підприємствами.

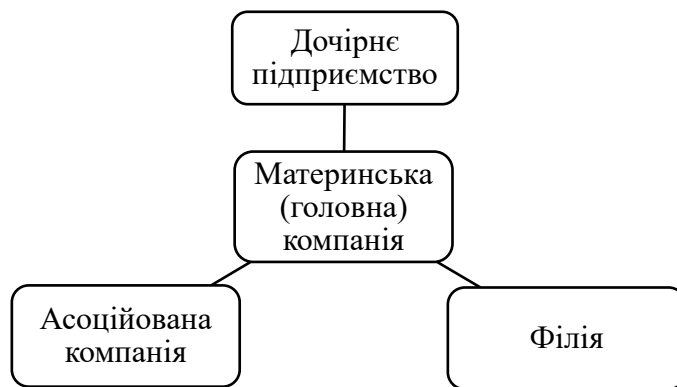


Рис. 1.3. Макроструктура транснаціональної корпорації [1]

З рис. 1.3 видно, що, зазвичай, у центрі знаходиться материнська компанія, яка здійснює централізоване планування, управління та контроль за діяльністю інших підрозділів ТНК. Навколо материнської компанії зосереджуються підрозділи транснаціональної корпорації.

Згідно з методологією ЮНКТАД, закордонні підрозділи транснаціональних корпорацій бувають 3 видів:

– дочірнє підприємство — це акціонерне підприємство у приймаючій країні, більше половини акцій якого перебуває у власності іншого підприємства, яке має право призначати або усувати більшість членів адміністративних, управлінських або наглядових органів. Таким чином, дочірнє підприємство повністю контролюється материнською компанією ТНК;

– асоційована компанія — це акціонерне підприємство у приймаючій країні, у якому від 10 до 50% акцій належить іноземному інвестору. При цьому материнська компанія отримує лише частковий контроль за діяльністю асоційованої фірми у межах частки капіталу, що їй належить;

– філія — неакціонерне підприємство, що «повністю або частково перебуває у власності інвестора [1].

Усі транснаціональні корпорації, зазвичай, прийнято поділяти на три основні групи (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Групи транснаціональних корпорацій (складено автором на основі [1; 2])

Горизонтально інтегровані ТНК — керують підрозділами, розташованими в різних країнах, що виробляють однакові або подібні товари.

Вертикально інтегровані ТНК — керують підрозділами в певній країні, які виробляють товари, що поставляються в їх підрозділи в інших країнах.

Диверсифіковані ТНК — керують підрозділами, розташованими в різних країнах, які вертикально або горизонтально не об'єднані.

Для кращого уявлення сутності та діяльності ТНК, розглянемо екосистему транснаціональної корпорації (рис. 1.5).

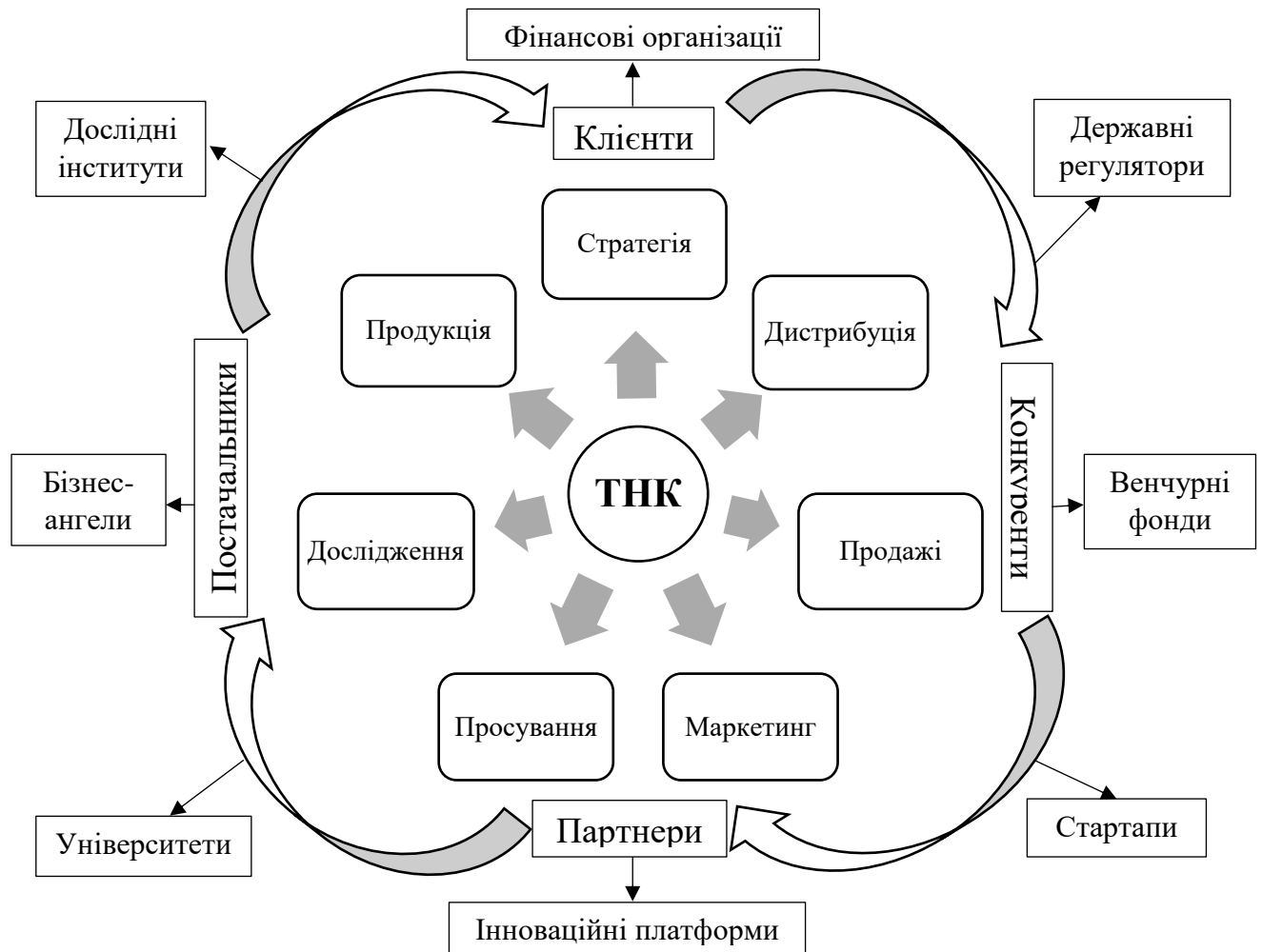


Рис. 1.5. Екосистема транснаціональної корпорації (сформовано автором на підставі [3])

З рис. 1.5 видно, що основою екосистеми будь-якої транснаціональної корпорації є зовнішні агенти: клієнти, партнери, конкуренти та постачальники, без участі яких неможлива корпоративна діяльність. Важливими елементами інноваційної екосистеми ТНК є також фінансові організації, різноманітні джерела фінансування, зокрема венчурні фонди та бізнес-ангели, державні органи регулювання та стимулювання інновацій, університети і науково-дослідні інститути, інноваційні платформи для практичного використання набутих знань і розроблення нових технологій. Варто зазначити, що кожен учасник виконує роль з'єднувального елемента, вибудовуючи мережу партнерських взаємозв'язків, розширюючи межі корпоративних екосистем.

Для того, аби визначити ступінь залучення тієї чи іншої корпорації у виробництво товарів і послуг за кордоном, прийнято використовувати індекс транснаціоналізації. Даний індекс дозволяє зіставляти розміри господарської діяльності в рамках національних кордонів і за їх межами. Індекс транснаціоналізації заснований на зіставленні розмірів господарської діяльності компанії у себе на батьківщині і за кордоном.

ЮНКТАД розраховує цей індекс як середнє арифметичне трьох величин: частки активів за кордоном у загальному обсязі активів компанії; частки продажів за кордоном у загальному обсязі продажів; частки персоналу, зайнятого на закордонних підприємствах, у загальній чисельності персоналу (форм. 1.1) [4].

$$I_{TP} = \left(\left(\frac{A_{3AP}}{A_{3AG}} + \frac{П_{3AP}}{П_{3AG}} + \frac{Ш_{3AP}}{Ш_{3AG}} \right) \div 3 \right) \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

де I_{TP} – індекс транснаціоналізації компанії; A_{3AP} – зарубіжні активи; A_{3AG} – загальні активи; $П_{3AP}$ – обсяг продажів, здійснених зарубіжними підрозділами компанії; $П_{3AG}$ – загальний обсяг продажів; $Ш_{3AP}$ – штат зарубіжних підрозділів компанії; $Ш_{3AG}$ – загальний штат працівників компанії.

Сьогодні на діяльність ТНК припадає понад 50% світового виробництва й понад 65% світової торгівлі та міжнародної міграції капіталу, тобто вплив ТНК на світову економіку дуже великий. Прибутки від продажу продукції таких компаній часто перевищують бюджети навіть розвинених країн світу. Найбільші ТНК містяться в США (близько 150 великих компаній), Китаї (понад 100), Японії (60), Німеччині, Франції, Великій Британії (по 30), Південній Кореї (25), Швейцарії (17). Водночас останніми роками ТНК створюють і в країнах, що активно розвиваються, наприклад Індії та Мексиці. Найбільші ТНК спеціалізуються на нафтовидобутку та нафтопереробці, виробництві електроніки та електротехніки, автомобілів, хімічних та фармацевтичних виробів, продуктах харчування [3].

На рис. 1.6 наведено «портрет» транснаціональної корпорації, в якому виокремлено основні характерні або відмінні риси даної бізнес-структури.

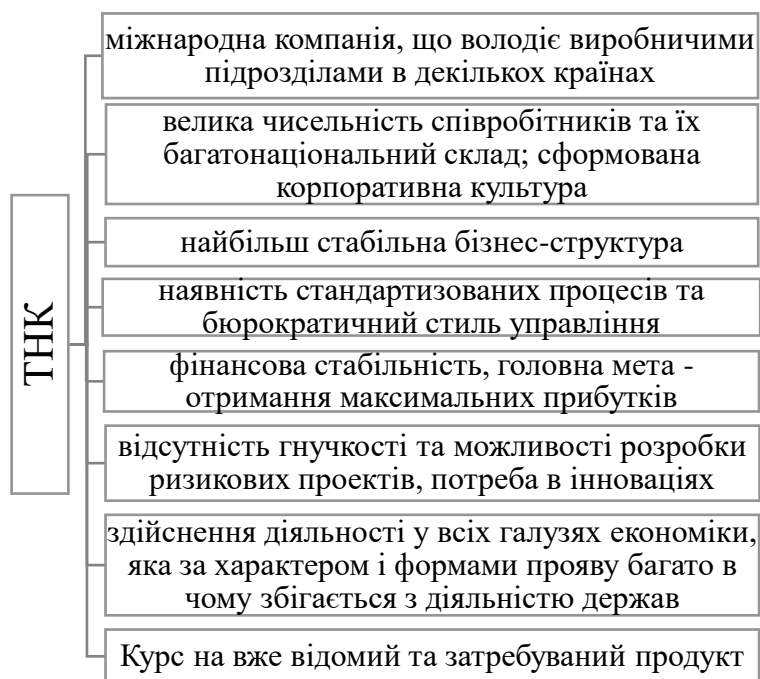


Рис. 1.6. «Портрет» транснаціональної корпорації (сформовано автором на підставі [1; 2; 3])

Таким чином, сьогодні ТНК перетворилися із суб'єктів на об'єкти міжнародної політики, активно беруть участь у всіх глобальних процесах, що відбуваються у світі. Транснаціональні корпорації, нарівні з промислово розвиненими країнами, широко проявляються в політиці, економіці, у фінансово-інвестиційній, інформаційній, науково-технічній, військовій, технологічній, екологічній сферах. Поруч із найбільшими державами, вони мають власні численні спецслужби, а зброєю, що її випускає, наприклад, корпорація «General Dynamics», можна озброїти армію не однієї держави. Дії ТНК за характером і формами прояву у світовій політиці й економіці багато в чому збігаються з діяльністю держав, що дозволяє експертам якщо не ототожнювати їх, то, принаймні, заявляти про ідентичність дій і проявів ТНК та держав у глобальній політиці й економіці.

Зараз, транснаціональні корпорації хоч і є найбільш стабільною бізнес-структурою, однак наявність стандартизованих процесів, бюрократичний стиль управління, відсутність гнучкості та здатності швидко впроваджувати інновації поступово послаблюють позиції ТНК на ринку, який все більше схильний до динамічних змін. Таким чином, на ринок виходять нові гравці – стартапи, які здатні швидше реагувати на зміни, ризикувати та генерувати нові ідеї.

1.2. Поняття, структура та особливості функціонування стартапу

Стартап — новостворена компанія (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але перебуває в стадії реєстрації), бізнес якої ґрунтується на інноваційних технологіях, яка не вийшла на ринок або щойно почала на нього виходити і має потребу у залученні зовнішніх ресурсів. Особливо часто термін «стартап» застосовується відносно компаній, що працюють в сфері інформаційних технологій, проте, це поняття є більш загальним і розповсюджується на інші сфери діяльності [5].

Вперше термін «стартап» почав використовуватися в журналі «Forbes» у серпні 1976 року і «Business Week» у вересні 1977 року для позначення компаній з короткою історією діяльності. Поняття закріпилось в 1990-ті роки і широко розповсюдилось під час буму доткомів [6]. Зараз поняття стартапа щільно пов'язане з сучасною інноваційною економікою і є однією з форм здійснення підприємницької діяльності.

Головною відмінністю стартапу від решти компаній, зокрема транснаціональних корпорацій, є те, що в силу особливостей ринку, він розраховує на швидке зростання. Через це не будь-яка новостворена компанія може трактуватись як стартап. Не мають значення сфера діяльності, технології, кінцевий продукт, спосіб чи джерело залучення інвестицій, адже швидке зростання — це основна відмінна риса, і все, що пов'язане з поняттям «стартап», так чи інакше пов'язане, в першу чергу, із зростанням.

Для швидкого зростання стартап-проект повинен генерувати продукт, який обов'язково буде затребуваним на світовому ринку. Швидке зростання обумовлюється здебільшого двома чинниками [6]:

- виробництво того, чого бажає велика кількість клієнтів;
- можливість обслужити всіх клієнтів, незалежно від відстані, часу та інших фізичних обмежень.

Перша умова означає, що ідея, покладена в основу стартапа, повинна передбачати масовий збут. Звісно, ступінь масовості може відрізнятись, проте,

формат стартапа загалом мало підходить до створення та просування на ринок вузькоспеціалізованих ідей чи продукту. Крім того, від масовості ринку збуту, на котрий розраховує стартап, істотним чином залежить вибір компанією як джерела фінансування, так і його форми.

Друга умова означає, що товар має бути універсальним і передбачати всеосяжну фізичну логістику, можливість ліцензування на місці чи поширення віртуальними ринками та магазинами, зокрема через мережу Інтернет. При цьому, обидві умови мають бути задоволені одночасно.

Успіх стартапу, в першу чергу, залежить від ідеї. Саме тому, виходячи на глобальний ринок, запорукою успіху стартап-проекту є реалізація ідеї, яка нікому раніше не спадала на думку. Вчорашня «погана» ідея сьогодні може виявитися геніальною. Усе це тому, що галузь чи сфера бізнесу сьогодні змінюються досить стрімко, змінюючи, в свою чергу, потреби та створюючи нові проблеми. Як приклад, можна привести засновників компанії «Google» – Ларрі Пейджа та Сергія Бріна, котрі прагнули здійснювати швидкий та всеосяжний пошук у мережі Інтернет. На відміну від більшості фахівців, у них вистачило компетенції та знань для того, щоб оцінити всю недосконалість існуючих на той момент пошукових машин і запропонувати блискучу ідею їх поліпшення. Саме так виникла компанія «Google», що стала кращою пошуковою системою у світі, запропонувавши рішення із вдосконалення слабких місць тодішніх пошукових систем [6].

Оскільки успіх стартапу залежить від якості ідеї, покладеної в основу і потребує зовнішнього фінансування, джерела якого стають дедалі більш глобальними, стартапи від самого початку повинні дбати про конкурентоспроможність у світі глобальної економіки та займатися пошуком ефективних джерел фінансування.

Розглянемо екосистему стартапів, що дасть змогу виявити основні джерела фінансування стартап-проектів (рис. 1.7).

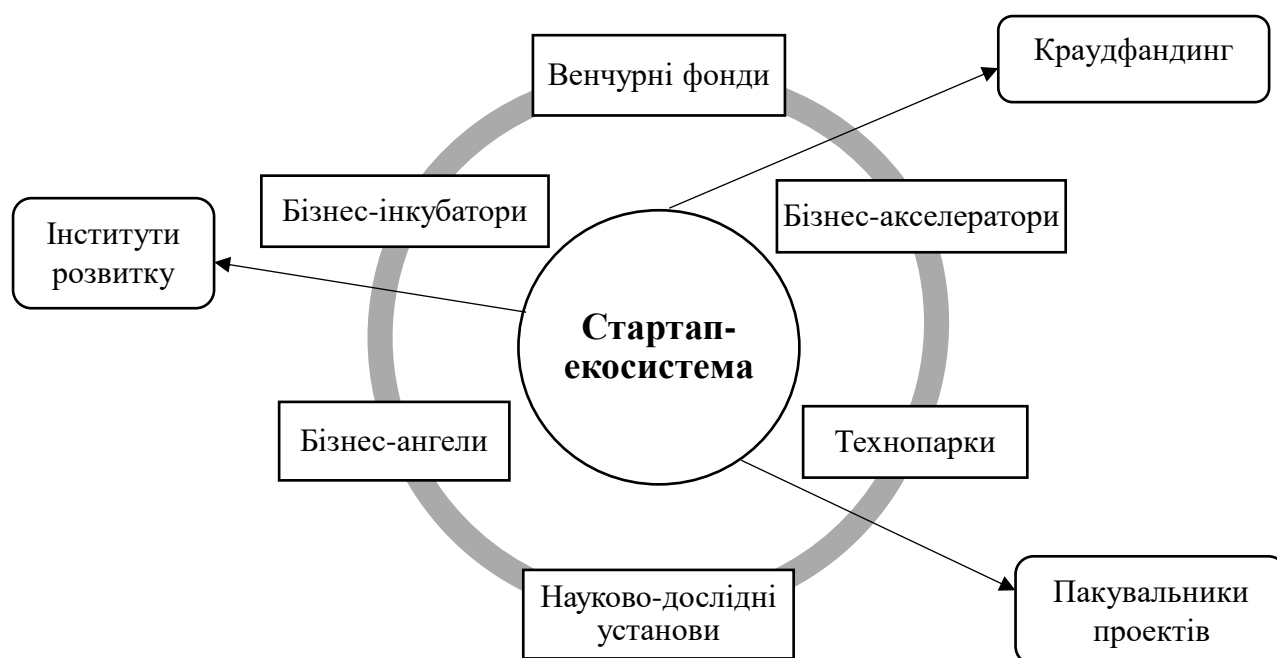


Рис. 1.7. Стартап-екосистема (сформовано автором на підставі [6])

З рис. 1.7 можна зробити висновок, що основними елементами стартап-екосистеми, а відповідно й основними джерелами фінансування стартапів є бізнес-ангели, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, науково-дослідні установи та технопарки, а також венчурні фонди, що є одними з найголовніших джерел фінансування стартап-проектів. Усі вони є частиною великої стартап-екосистеми.

Венчурний фонд – інвестиційний фонд, орієнтований на роботу з інноваційними підприємствами та проектами. Венчурні фонди здійснюють інвестиції в цінні папери або частки підприємств з високим або відносно високим ступенем ризику в очікуванні високого прибутку [6]. Венчурні фонди, зазвичай, створюються транснаціональними корпораціями і фінансуються саме за їх рахунок.

Бізнес-ангели – приватні інвестори, які вкладають кошти в інноваційні проекти, як правило в обмін на повернення вкладень і частку в компанії [6].

Бізнес-інкубатор – організація, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що лише розпочинають свою діяльність, з метою сприяння в набутті ними фінансової самостійності. Окремим видом бізнес-інкубаторів є інноваційні бізнес-інкубатори [6].

Бізнес-акселератор – організація, що займається інтенсивним розвитком стартапу і швидким навчанням його авторів. Забезпечує стартапам експертну підтримку, освітлення в засобах масової інформації, надає передпосівні інвестиції в обмін на частку в проекті, а також виводить їх на стадію презентації інвесторам.

Технопарк – науково-інноваційний центр, територіально виділений комплекс, який об'єднує в собі організації, фірми, об'єднання, що охоплюють весь цикл здійснення інноваційної діяльності від генерації нових ідей до випуску і реалізації наукомісткої продукції. Технопарки, як правило, засновуються на базі провідних університетів, інших наукових організацій, включаючи сервісні та виставкові комплекси, фірми. Технопарки являють собою масштабні інноваційно-технологічні центри, в яких забезпечуються умови, максимально сприятливі для створення та реалізації науково-технічних інноваційних проектів [6].

Важливими складовими стартап–екосистеми є також різноманітні інститути розвитку, «пакувальники проектів», а також краудфандинг.

Інститути розвитку – зазвичай некомерційні організації, головною метою діяльності яких є сприяння розвитку тієї чи іншої сфери. Основними напрямками діяльності є впровадження і підтримка навчальних програм, підтримка ефективного обміну інформацією, взаємодія з органами державної влади, розробка пропозицій щодо регуляторної політики в окремих сферах, правова підтримка [6].

«Пакувальники проектів» – організації або фізичні особи, які надають послуги з експертизи та оформлення пакету інноваційного проекту, розробки та підтримки презентацій бізнес-ідеї потенційним інвесторам [6]. Вони виступають посередниками між командою стартапу і потенційним інвестором.

Краудфандинг – колективне співробітництво людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило, через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій [6].

Загального підходу до опису розвитку стартап-проектів не існує. Найчастіше згадується скорочена класифікація стадій розвитку стартапів, згідно з якою стартап проходить в своєму розвитку 5 стадій (рис. 1.8).

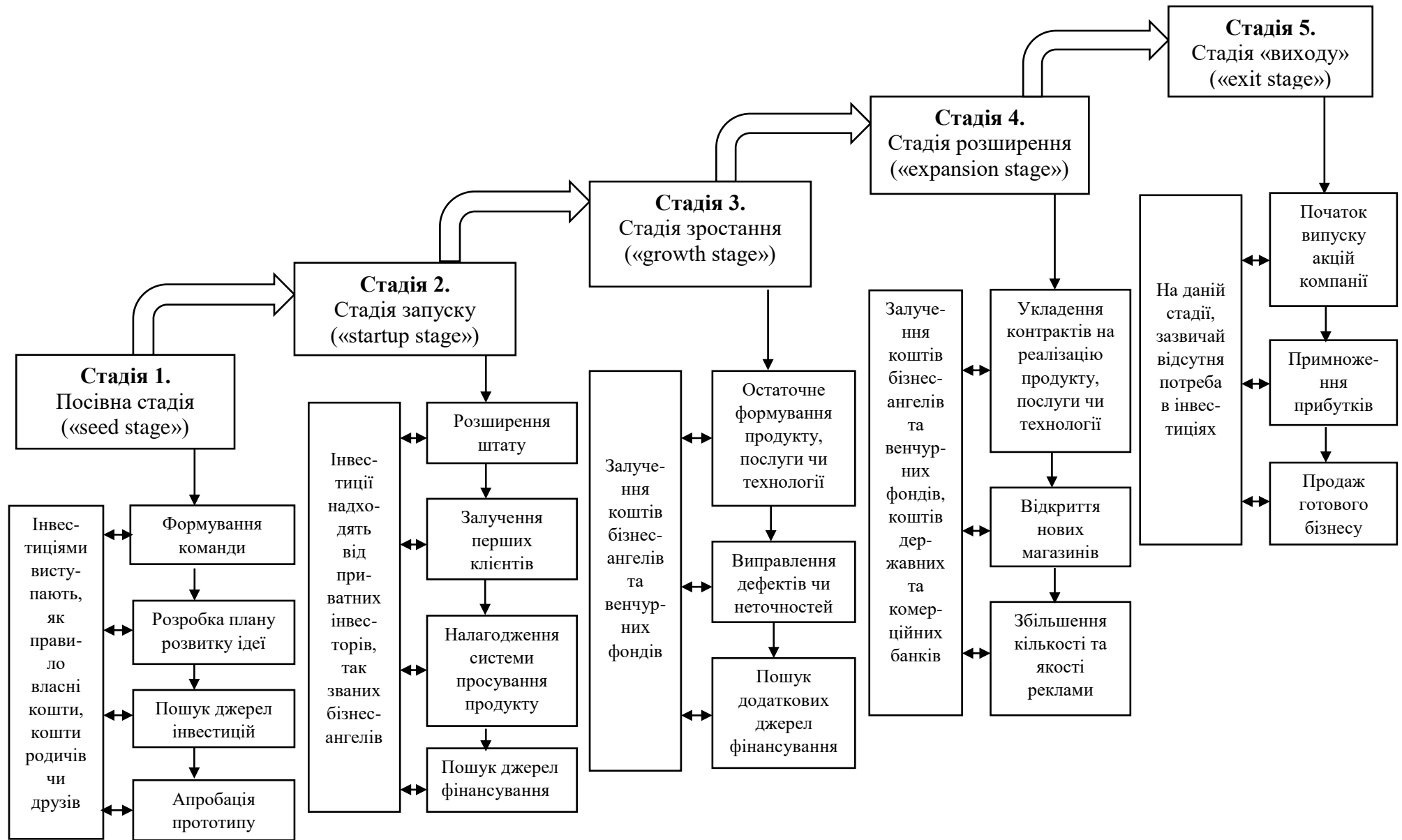


Рис. 1.8. Стадії розвитку стартап-проекту (побудовано автором на підставі [5; 6; 7])

З рис. 1.8 видно, що стартап проходить в своєму розвитку 5 стадій [7]:

- посівна стадія («seed stage»);
- стадія запуску («startup stage»);
- стадія зростання («growth stage»);
- стадія розширення («expansion stage»);
- стадія «виходу» («exit stage»).

Посівна стадія – це стадія появи ідеї. Тієї самої виключної ідеї, в основі якої лежить якийсь інноваційний продукт, послуга, технологія, здатна покращити і полегшити життя, змінити існуючий товар. На цьому етапі формується команда однодумців, помічників, які вірять у результативність задуманої справи, розробляється приблизний план розвитку ідеї, розглядаються варіанти пошуку інвесторів, а також апробується прототип продукту, послуги, технології, якщо він вже створений [7]. Фінансування необхідне вже на цьому етапі. Найчастіше використовуються особисті кошти розробників, їх сімей та друзів.

На стадії запуску стартапу вже існує робоча модель, створена злагоджена команда, де чітко розподілені функції кожного її члена, складена детальна стратегія просування проекту на ринок, зроблені перші кроки в рекламі та пошуку інвесторів. Завдання стартаперів на цій стадії – налагоджувати систему просування продукту і шукати джерела фінансування [7].

Стадія зростання характеризується наявністю компанії, яка приносить прибуток, займає помітне місце на ринку або в іншому споживчому середовищі і має популярність серед користувачів продуктом. Завданням стартапу на цьому етапі стає остаточне формування продукту, послуги, технології, виправлення виявлених дефектів, неточностей, тобто доведення продукту до ідеального стану. Необхідність у додатковому фінансуванні все ще зберігається, оскільки витрати на утримання компанії і здійснення маркетингових планів ростуть, а прибуток хоч і є, але не покриває всіх витрат [7].

Розширення – це стадія, коли компанія має завершений функціональний продукт, що приносить постійний прибуток. Маркетингова стратегія на цьому етапі відпрацьована до дрібниць, і компанія готова до масштабування, тобто збільшення

обсягів продажу, розповсюдження в суміжних сферах діяльності або залучення масового кола споживачів. На стадії розширення укладаються контракти на реалізацію товару, послуги, технології, відкриваються нові магазини, збільшується кількість і якість реклами для залучення користувачів в інтернеті [7].

Стадія «виходу» говорить про те, що стартап-проект перетворився на серйозний бізнес, коли компанія займає на ринку лідируюче або близьке до нього місце, має високу окупність, штат компанії складають висококваліфіковані фахівців, і їх робота налагоджена. Найчастіше на цьому етапі компанія починає випуск акцій, які приносять дохід її засновникам. В інших випадках компанію продають як готовий бізнес [7].

Наявна практика венчурних інвестицій передбачає декілька етапів фінансування стартапів, на кожному з яких компанія залучає достатньо коштів для підтримки зростання і досягнення наступного раунду інвестицій.

Зазвичай фінансування стартап-проектів відбувається в наступні етапи [5; 7]:

- посівні інвестиції — перший етап залучення коштів, на якому інвесторами найчастіше виступають засновники стартапу, їхні родичі або друзі. Початкові кошти покривають витрати команди на проживання, розробку бізнес-плану і прототипу майбутнього продукту. У деяких випадках посівним інвестором може виступати венчурний фонд, тому сума інвестицій збільшується на порядок;

- ангельські інвестиції надають приватні інвестори, зацікавлені в участі в розвитку компаній. Вхідний в капітал компанії бізнес-ангел зазвичай отримує місце в раді директорів і можливість блокувати рішення засновників стартапу. На цьому етапі стартап отримує можливість розширити штат, закінчити роботу над першою версією продукту, залучити перших клієнтів;

- раунд «А» — залучення коштів венчурного фонду, тобто коштів крупної транснаціональної корпорації, в компанію з працездатним продуктом, клієнтами та планами розвитку. Сума інвестицій значно перевищує отримані раніше, і стартап починає будувати формальну структуру і розширюватися. За раундом «А» можуть слідувати раунди «В», «С» і так далі (рис. 1.9) [5].

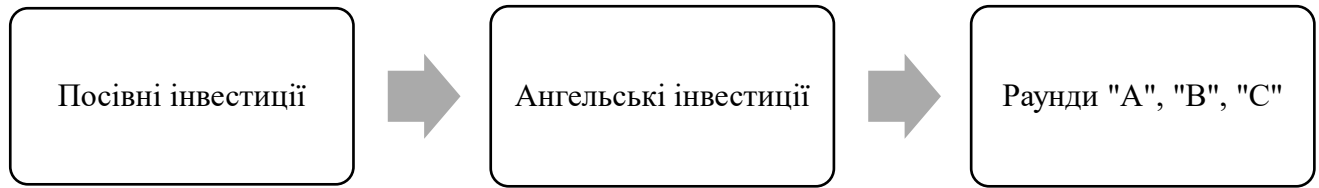


Рис. 1.9. Основні етапи фінансування стартап-проектів (сформовно автором на підставі [5; 7])

Усі стартапи прийнято класифікувати за кількома ознаками. Наприклад, залежно від особливостей продукції та ринку збуту, вирізняють наступні види стартапів: «успішні копії», «агресивні прибульці», «темні конячки». Залежно від ступеня наукоємності розрізняють стартапи, засновані на високих технологіях та традиційні стартапи (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Види стартапів (сформовано автором на підставі [5])

Термін «стартап» застосовується переважно щодо інтернет-компаній та інших фірм, що працюють у сфері ІТ, проте це поняття розповсюджується і на інші сфери діяльності [5]. Так, окрім індустрії програмного забезпечення та сектору ІТ-послуг, найбільші стартап-проекти створюються та реалізуються в таких сферах, як фармацевтика, автомобілебудування, електроніка та електротехніка, роздрібна торгівля тощо. На рис. 1.11 наведено «портрет» стартапу, де виокремлюються основні характерні або відмінні риси зазначеної бізнес-структури.



Рис. 1.11. «Портрет» стартапу (сформовано автором на підставі [5; 6; 7])

Таким чином, стартап, по своїй суті, є бізнес-структурою, спрямованою на пошук і реалізацію масштабної бізнес-ідеї. Простіше кажучи, стартап – це новий фінансовий проект, мета якого — швидкий розвиток і отримання прибутку. Зараз стартап-індустрія в світі зростає швидкими темпами. Збільшується не лише кількість проектів, а й обсяг інвестицій в ці проекти.

Однак для розвитку, стартапам, на відміну від корпорацій, часто все ж не вистачає коштів, робочої сили та мережі клієнтів, що для молодих компаній є пріоритетними та цінними ресурсами. Саме тому, для залучення необхідних ресурсів, зокрема фінансових, стартапи починають співпрацювати із корпораціями, які зараз є одними з найголовніших інвесторів стартап-проектів.

1.3. Причини та фактори, що слугують підґрунтям взаємодії транснаціональних корпорацій та стартапів

Великі корпорації, навіть ті, що тривалий час успішно функціонують на ринку, часто стикаються з низкою проблем, коли питання стосується інновацій, адже їх інноваційна діяльність, у більшості випадків, не відповідає темпам розвитку, яких вимагає сучасний ринок. Причини такого явища пов'язані з типовим для корпорацій підходом до управління, що передбачає стандартизовані процеси, бюрократичний стиль управління, низький рівень прихильності до ризикових проектів, а також незначні прояви творчості. Стартапи, навпаки, характеризуються значним потенціалом для швидкого зростання, гнучкістю, здатністю постійно ризикувати та генерувати нові ідеї. Саме тому, транснаціональні корпорації все частіше вирішують співпрацювати із стартапами, аби отримати інноваційні ідеї та мати змогу швидко відстежувати продукти та послуги, що змінюють ситуацію на ринку.

Попри все більше прагнення транснаціональних корпорацій співпрацювати із стартапами, вони все ще, у більшості випадків, бояться вкладати кошти у ризикові проекти. Так в ході недавнього дослідження Dell Technologies і Vanson Bourne було опитано 4 000 керівників середніх і великих компаній з 12 галузей в 16 країнах. Опитування показало, що великий бізнес, в більшості своїй, не розуміє, як взаємодіяти зі стартапами. 78% опитаних топ-менеджерів бачать в них загрозу, 45% керівників компаній бояться не витримати конкуренції з стартапами в найближчі три-п'ять років [8].

Однак відомо, що крупний бізнес пильно стежить за стартап-ком'юніті. Головною причиною цього є значні прибутки стартапів, а також те, що стартапи розвиваються динамічніше, ніж транснаціональні гіганти, і в разі успіху миттєво пробиваються до «вищої ліги» бізнесу, тим самим витісняючи з ринку менш інноваційні транснаціональні корпорації. Це, в свою чергу, спонукає корпорації до пошуку шляхів співробітництва із стартапами.

Зацікавленість у співробітництві стартапів та транснаціональних корпорацій, зазвичай, є взаємною. Так глобальні корпорації і фонди фінансують ризикові розробки стартап-компаній, а після – заробляють мільйони за рахунок їх перепродажу, або, частіше, інтегрують технологічні ноу-хау в своє виробництво.

Серед основних переваг, які можуть запропонувати стартапам транснаціональні корпорації є наступні [9]:

а) довіра – транснаціональні корпорації працюють на ринку тривалий час, відповідно у них вже сформований певний імідж та довіра з боку клієнтів. Дана перевага важлива стартапам особливо в B2B секторі, де великі корпорації можуть виступати в якості гаранта працездатності бізнес моделі стартапу, його продуктів або послуг.

б) досвід – головний капітал для будь-якого бізнесу – це знання і вміння його творців. Корпорація може прийти на допомогу стартапу, коли цих знань і умінь не вистачає, або коли не вистачає грошей на інфраструктуру.

в) брендинг та громадські комунікації – транснаціональні корпорації можуть використовувати свої зв'язки з різними засобами масової інформації, зокрема з рекламними компаніями, що дасть змогу стартап-компаніям прорекламувати свій продукт та з легкістю вийти на ринок. Робота під вже відомою маркою чи брендом, також значно спростить стартапу вихід на ринок та дозволить швидше завоювати довіру клієнтів.

г) канали розподілу – дана перевага значно спростить поширення стартап-продукту на ринку. Для прикладу, корпорація «Coca-Cola» пропонує стартапам найпростіший спосіб залучення клієнтів. Компанія володіє величезним парком вантажних автомобілів, що дає їй змогу розміщувати рекламу безпосередньо на транспортних засобах.

д) постачальники – стартапам складно знайти хорошого виробника-постачальника, однак, заручившись підтримкою транснаціональної корпорації, стартап матиме змогу співпрацювати із кращими виробниками та постачальниками ресурсів.

е) фінансування – це найголовніше, що можуть запропонувати стартапам транснаціональні корпорації, адже стартапи, у більшості випадків, в пошуках інвестицій звертаються саме до великих корпорацій. Так більшість стартапів (61,7%), згаданих Wall Street Journal, оцінка ринкової вартості яких перевищує 1 млрд дол., отримали фінансову підтримку щонайменше від однієї транснаціональної корпорації [10].

Натомість, стартапи можуть запропонувати транснаціональним корпораціям наступне [9; 11]:

а) швидка реакція – так як доступ стартапу до фінансових ресурсів обмежений, новостворений стартап змушений досягати точки беззбитковості в більш стислі терміни, порівняно із транснаціональною корпорацією. Швидкій реакції стартапу сприяють і значно коротший ланцюжок відповідальних за прийняття рішень, а також підхід під назвою «ощадливий стартап» (Toyota Lean Management). Дана концепція створення компаній, розробки і виведення на ринок нових продуктів і послуг, заснована на таких поняттях, як науковий підхід до менеджменту стартапів, проведення експериментів, ітеративний випуск продуктів для скорочення циклу розробки, вимірювання прогресу, а також отримання цінного зворотного зв'язку від клієнтів. Використовуючи даний підхід, компанії можуть створювати продукти та послуги, які б відповідали очікуванням і потребам клієнтів, при цьому без великого обсягу первинного фінансування або затратних продуктових запусків. Таким чином, володіючи швидкою реакцією, стартапи можуть надихнути велику транснаціональну корпорацію працювати швидше [12].

б) інноваційний образ – великі транснаціональні корпорації, особливо ті, які з'явилися в період поколінь Y і Z, стають все менш привабливими. Активно залучаючи до співпраці різні стартапи, корпорації зможуть поліпшити свій імідж і стати привабливими для сучасних поколінь.

в) інновації – головне, що можуть запропонувати стартапи транснаціональним корпораціям. А інновації, передовий досвід і управління ризиками – це головні пункти в порядку денному для корпоративних лідерів.

Стартапи загалом схожі на власні НДДКР відділи великих корпорацій, виведені зі штату компанії.

Інноваційна стратегія транснаціональної корпорації, як правило, охоплює наступні напрями [13]:

- продукт або послугу;
- платформу;
- процес та структуру;
- бізнес модель;
- зв'язки та канали розподілу;
- взаємодію з клієнтами;
- бренд.

Для довгострокового успіху компанії та реалізації інноваційної стратегії, транснаціональні корпорації, на чолі з корпоративними лідерами, повинні розвивати звичку до цікавості, постійного пошуку додаткової інформації, взаємодії та залучення інших творчих людей. Однак на практиці зробити це досить важко. Жорсткість R&D-бюджетів транснаціональних корпорацій, які лише в довгостроковій перспективі збільшують можливості «цифрових проривів», а також організаційна бюрократія, створюють для великих корпорацій складності для самостійного генерування інновацій. Таким чином, корпорації змушені шукати нові джерела і способи інноваційного розвитку, тим самим починаючи співпрацювати із стартапами, які пропонують їм свіжі ідеї та готові інновації. Інновації, які можуть запропонувати корпораціям стартапи, включають в тому числі і інноваційні моделі управління (наприклад: Airbnb, Uber, Zappos) [9].

г) культура – завдяки стартапам, транснаціональні корпорації змінюють свою корпоративну культуру, стають більш ризиковими, більше орієнтуються на ключові показники продуктивності.

У табл. 1.1 наведено основні вигоди, що отримують корпорації та стартапи від сумісного співробітництва, а також основні виклики та ризики, з якими стикаються обидві сторони.

Таблиця 1.1

Основні фактори взаємодії стартапів та транснаціональних корпорацій

<p style="text-align: center;">Вигоди</p> <p>Стартап ← → Корпорація</p>	<p style="text-align: center;">Ризики</p> <p>Стартап ← → Корпорація</p>	<p style="text-align: center;">Виклики</p> <p>Стартап ← → Корпорація</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 1. високі доходи та незалежність від зовнішнього капіталу • 2. історія успіху для майбутніх продажів • 3. масштабна клієнтська база • 4. брендинг та комунікації (ЗМІ) • 5. привабливий інвестиційний капітал (інвестиції) • 6. значна кількість каналів розподілу та постачальників <ul style="list-style-type: none"> 1. отримання зовнішніх інновацій 2. більш інноваційні постачальники 3. фокус на клієнтах 4. участь в розвитку ринку 5. гнучкіша корпоративна культура 6. покращення іміджу 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. потреба в доходах та постійних інвестиціях • 2. ймовірне поглинання одним клієнтом • 3. передчасне масштабування • 4. відкладені проекти • 5. втрати ресурсів <ul style="list-style-type: none"> 1. загроза репутації 2. втрачені інвестиції 3. ненадійні співробітники 4. вимога зрілості проекту 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. тривалість циклу продажів • 2. нестача ресурсів, зокрема грошових • 3. значна відмінність між концепцією та реальним проектом • 4. довіра до корпорації • 5. захист клієнта менеджментом середньої ланки <ul style="list-style-type: none"> 1. відмінність у підходах 2. сприйняття змін 3. проблема немісцевого виробництва 4. інноваційна організація 5. підтримка менеджерів

* Джерело: систематизовано автором на основі [9; 11]

Таким чином, взаємодія транснаціональних корпорацій зі стартапами є перспективним напрямом для швидкого пошуку інновацій та відповідності ринковим темпам, в обмін на інновації, корпорації можуть запропонувати стартапам інвестиції, робочу силу, мережу клієнтів, що для молодих компаній є пріоритетними та цінними ресурсами.

Іцхак Адізес, відомий експерт у сфері бізнесу, запропонував наступний підхід до візуалізації життєвого циклу корпорації та чітко визначив момент, коли закінчуються інновації компанії і вона починає взаємодіяти із стартапами. На рис. 1.12 схематично зображено життєвий цикл корпорації за Іцхаком Адізесом.



Рис. 1.12. Життєвий цикл корпорації за Іцхаком Адізесом [14]

Рис.1.12 ілюструє, що саме на зрілих стадіях розвитку (Стабільність — Рання бюрократія), корпорації починають відчувати потребу в інноваціях, і саме тому, починають активно взаємодіяти із своїми перспективними конкурентами — стартапами, фінансуючи чи поглинаючи їх. Яскравим прикладом такого поглинання можна вважати угоду компанії Facebook — What’sApp та Instagram. Гостра потреба корпорацій в інноваціях виникає постійно, адже світова практика показує, що для того, щоб залишатись успішною, компанія повинна дивитись навкруги і слідкувати за інноваціями. Це стосується технологій, процесів, маркетингу, управління людьми тощо. Особливо це важливо для технологій, які мають тенденцію до постійних динамічних змін. І найбільшою мірою це справедливо для технологічних компаній.

Попри все, сьогодні корпораціям ще досить важко взаємодіяти зі стартапами. Це пов'язано з тим, що великі успішні компанії витратили роки на те, щоб довести ринку свою конкурентоспроможність, знайти конкурентні переваги, відточити бізнес-процеси, виростити унікальну корпоративну культуру. І цілком природно, що керівництво крупних компанії не готове відразу ризикувати і ставити під загрозу вже цілком сформовану компанію, заради ідей і проектів, які ще не довели свою ефективність.

Слід враховувати ще й той факт, що корпорації та стартапи принципово відрізняються типом внутрішньої культури. А зіткнення культур лише в рідкісних випадках породжує синергію. Це пов'язано з кардинальними відмінностями у бізнес-моделях. Так бізнес-модель корпорації заснована на розробці великих проектів і пов'язана з довгим горизонтом планування, тоді як бізнес-модель стартапу – це постійне тестування продуктових гіпотез, розробка нових продуктів невеликими ітераціями, готовність швидко підлаштовувати свої продукти під ринок і клієнтів.

В табл. 1.2 коротко описано сферу інтересів двох протилежних бізнес-структур та наведено основні переваги, можливості та перешкоди, що можуть виникнути в процесі співробітництва транснаціональних корпорацій та стартапів.

Таблиця 1.2

Переваги, можливості та перешкоди у співробітництві ТНК та стартапів

Показник	ТНК	Стартап
1	2	3
Сфера інтересів	Розробка великих проектів, виробництво вже відомих та затребуваних продуктів	Тестування продуктових гіпотез, розробка нових продуктів невеликими ітераціями
	Здійснення діяльності в основному в інноваційних галузях економіки: ІТ-сектор та індустрія програмного забезпечення, автомобілебудування, медицина, електроніка та електротехніка тощо.	
Переваги від співпраці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отримання свіжих ідей та інновацій, нових технологій 2. Покращення іміджу 3. Більш швидка реакція на зміни, здатність ризикувати 4. Оновлення корпоративної культури 5. Безпосередня участь в дослідженні та розвитку ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отримання досвіду 2. Отримання інвестицій 3. Зростання довіри до стартап-проекту з боку клієнтів 4. Доступ до бренду та громадських комунікацій 5. Розширені канали розподілу 6. Надійніші постачальники

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Можливості	1. Збільшення прибутків 2. Збільшення частки ринку 3. Можливість виходу на нові ринки та захоплення, завдяки стартапам, нових ніш 4. Розширення клієнтської бази 5. Покращення іміджу корпорації	1. Можливість реалізації бізнес-ідеї 2. Отримання прибутків 3. Отримання доступу до корпоративних зв'язків 4. Розширення клієнтської бази 5. Можливість виходу стартапу в майбутньому на IPO
Перешкоди	1. Важкість сприйняття змін 2. Кардинально різні підходи до ведення бізнесу 3. Стандартизованість процесів та бюрократичний стиль управління 4. Відмінності у корпоративній культурі 5. Ненадійність стартап-проекту та його команди 6. Страх втратити репутацію або інвестиції	1. Відсутність довіри до корпорації, страх втратити право власності на стартап-продукт 2. Страх втратити ресурси 3. Нестача ресурсів, особливо фінансових 4. Відмінності у корпоративній культурі 5. Передчасне масштабування проекту та страх поглинання його одним клієнтом
Результати	1. Співробітництво може призвести до значних фінансових результатів для обох структур (це і прибуток, і розвиток, і винаходи, і роялті, і зростання загальної вартості бізнесу тощо). 2. Результатом може стати також досягнення бажаного технологічного прогресу, відкриття нових продуктових ніш і ринків, розширення клієнтської бази, залучення фахівців для роботи на перспективу та інше.	

**Джерело: систематизовано автором на підставі [11]*

Отже, попри все, в сьогоdnішніх умовах стартапам і корпораціям важко не взаємодіяти. Дві, з одного боку, кардинально протилежні структури, з іншого боку, вдало доповнюють одне одного. Свіжі ідеї та інновації стартапів можуть стати для корпорації поштовхом, який омолодить, мотивує і створить додаткову конкурентну перевагу компанії. В свою чергу, стартапи раді стати частиною великої транснаціональної корпорації з доступом до великих бюджетів. Однак для цього стартап, з його бізнес-моделлю, ідеями та продуктами повинен мати можливість інтегруватися в бізнес-процеси і корпоративну культуру корпорації.

Стартапи, по своїй суті, функціонують саме за рахунок співпраці з інвесторами та корпораціями. Через кілька років, при успішному розвитку, стартап частіше за все поглинається корпорацією, що, в свою чергу, надає йому нову цінність. Самостійний вихід стартапу на IPO явище досить рідке і лише на розвинених ринках, саме тому, розглядати інвестиції в стартапи у відриві від корпорацій складно.

Висновки до розділу 1

На основі дослідження поняття, сутності та структури транснаціональних корпорацій і стартапів, а також підґрунтя взаємодії двох бізнес-структур, доцільно зробити наступні висновки:

1) На підставі дослідження літературних джерел доведено, що транснаціональні корпорації є найглобальнішим структурним елементом світової економіки. Вони активно беруть участь у всіх глобальних процесах, що відбуваються у світі і вже давно перетворились із суб'єктів міжнародної економіки в об'єкти. Транснаціональні корпорації були і залишаються найбільш стабільною бізнес-структурою, однак наявність стандартизованих процесів, бюрократичний стиль управління, відсутність гнучкості та здатності швидко впроваджувати інновації поступово послаблюють позиції ТНК на ринку, який все більше схильний до динамічних змін;

2) Дослідження діяльності «молодих компаній» дало можливість стверджувати, що стартап є кардинально протилежною корпорації бізнес-структурою. Його завдання полягає у пошуку та реалізації масштабної бізнес-ідеї. Стартап є, по своїй суті, новим фінансовим проектом, мета якого — швидкий розвиток і отримання прибутку. Стартапи є найбільш динамічним структурним елементом економіки і, враховуючи те, що ринок все більше схильний до динамічних змін не дивно, що стартап-індустрія в світі зростає швидкими темпами. Збільшується не лише кількість проектів, а й обсяг інвестицій в ці проекти;

3) У ході розгляду причин та факторів, що слугують підґрунтям взаємодії ТНК та стартапів, було виявлено, що в сучасних умовах стартапам і корпораціям важко не взаємодіяти. Дві, з одного боку, кардинально протилежні структури, з іншого боку, вдало доповнюють одне одного. Так, на відміну від корпорацій, стартапам для розвитку часто не вистачає коштів, робочої сили, мережі клієнтів, що для молодих компаній є пріоритетними та цінними ресурсами. В свою чергу, корпораціям часто не вистачає тих ресурсів, якими володіють стартапи, зокрема це свіжі ідеї та інновації. Відповідно, для залучення необхідних ресурсів, стартапи та корпорації починають співпрацювати між собою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СПІВРОБІТНИЦТВА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ ІЗ ЗАРУБІЖНИМИ ТА ВІТЧИЗНЯНИМИ СТАРТАПАМИ

2.1. Аналіз зарубіжного досвіду співробітництва транснаціональних корпорацій із стартапами

В умовах глобальних економічних викликів і стрімкої структурної трансформації все більше корпорацій прагнуть співпрацювати із стартапами, адже саме в інноваціях вони бачать свій розвиток. Корпорації володіють довгостроковою стратегією розвитку та бюджетом на створення спільних продуктів, тоді як стартапи володіють важливими для корпорацій інноваціями.

Однак, більшість крупних корпорацій світу сьогодні все ще витрачають великі суми коштів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (далі – НДДКР), адже вони прагнуть залишатись конкурентоспроможними та інноваційними на світовому ринку. Робити це з кожним роком стає все складніше, через швидкі темпи розвитку ринку та появу технологій, які мають тенденцію до постійних динамічних змін, а також через вихід на ринок стартапів, які здатні набагато швидше, ніж корпорації, адаптуватися до змін та генерувати нові ідеї. Для більш наочного уявлення, розглянемо топ-20 корпорацій світу за витратами на НДДКР у 2018 році (табл. 2.1), а також галузі економіки, в яких дані корпорації здійснюють свою діяльність (рис. 2.1).

Таблиця 2.1

Топ-20 корпорацій світу за витратами на НДДКР у 2018 році

№	Назва корпорації	Витрати на дослідження та розвиток (R&D), млрд дол. США	Галузь діяльності корпорації
1	2	3	4
1	Amazon	22,6	роздрібна торгівля, хостинг
2	Alphabet	16,2	індустрія програмного забезпечення
3	Volkswagen	15,8	автомобілебудування
4	Samsung	15,3	електроніка, побутова хімія
5	Intel Co	13,1	електроніка, програмне забезпечення
6	Microsoft	12,3	індустрія програмного забезпечення
7	Apple	11,6	електроніка, інформаційні технології
8	Roche	10,8	фармацевтика

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
9	Johnson&Johnson	10,6	фармацевтика
10	Merck	10,2	фармацевтика
11	Toyota	10,0	автомобілебудування
12	Novartis	8,5	фармацевтика
13	Ford	8,0	автомобілебудування
14	Facebook	7,8	комп'ютерні послуги
15	Pfizer	7,7	фармацевтика
16	General Motors	7,3	автомобілебудування
17	Honda	7,1	автомобілебудування
18	DaimlerChrysler	7,1	автомобілебудування
19	Sanofi	6,6	фармацевтика
20	Siemens	6,1	електроніка

*Джерело: складено автором на основі [15; 16]

З табл. 2.1 видно, що в топ-20 корпорацій світу за витратами на НДДКР входять такі крупні транснаціональні корпорації, як Amazon, Alphabet, Volkswagen, Samsung, Intel Co, Microsoft, Apple, Roche, Johnson&Johnson та інші. Це саме ті корпорації, які працюють у сферах, де інновації є найбільш затребуваними, зокрема в індустрії програмного забезпечення, фармацевтиці, автомобілебудуванні, електроніці. Найбільше на дослідження та розвиток (R&D) у 2018 році витратила корпорація Amazon (22,6 млрд дол. США), далі корпорації Alphabet і Volkswagen (16,2 та 15,8 млрд дол.). Замикає 20-ку корпорацій, що найбільше витрачають на НДДКР, корпорація Siemens (6,1 млрд дол.).

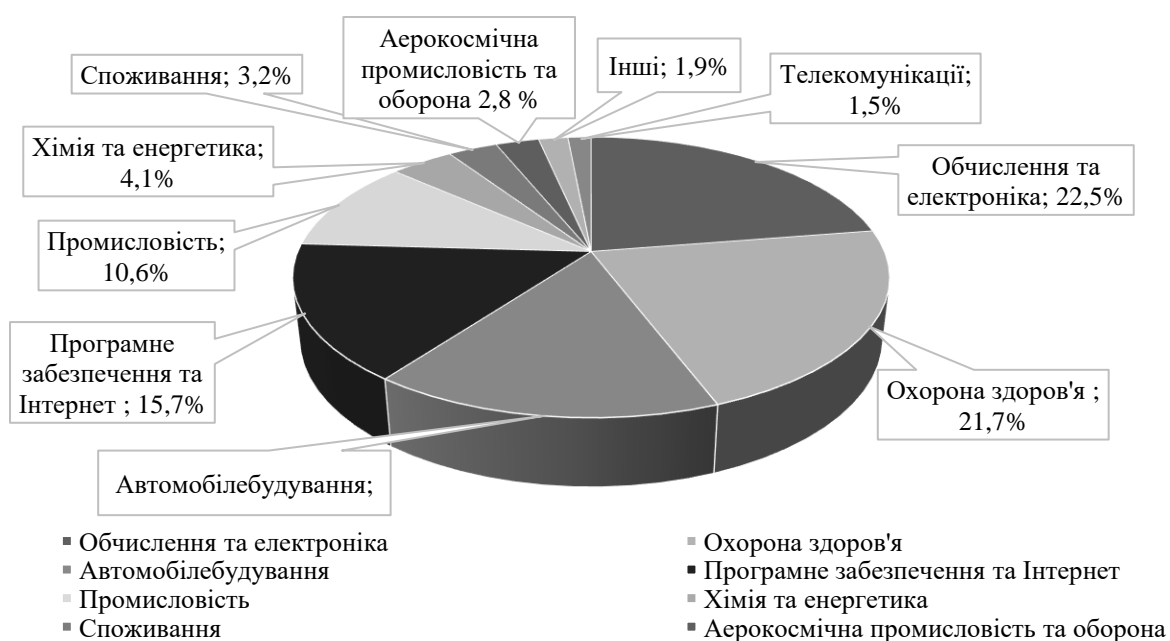


Рис. 2.1. Витрати корпорацій на НДДКР за галузями економіки [17]

З рис. 2.1 видно, що найбільше на НДДКР витрачається корпораціями в таких галузях економіки, як обчислення та електроніка (22,5%), охорона здоров'я (21,7%), автомобілебудування (16%), програмне забезпечення та Інтернет (15,7%), а також промисловість (10,6%). Саме в цих галузях здійснюють свою діяльність найбільші світові ТНК, і саме ці галузі є найбільш швидко змінюваними та такими, що вимагають постійних інновацій.

Отже, як видно, корпорації витрачають величезні кошти на дослідження та розвиток в середині компанії. Однак, сьогодні жорсткість R&D-бюджетів, які лише в довгостроковій перспективі збільшують можливості «цифрових проривів», організаційна бюрократія, зміщення попереднього успіху, створюють для великих корпорацій складності для самостійного створення інновацій. Таким чином, корпорації все частіше змушені шукати нові джерела і способи інноваційного розвитку, саме тому вони починають співпрацювати із стартап-компаніями, що часто стає ефективнішим та вигіднішим за власні дослідження.

Так сьогодні, більшість транснаціональних корпорацій світу обирають шлях кооперації із стартапами. За існуючими даними, щонайменше 262 компанії з 500 найбільших публічних компаній світу (дані базуються на 500 найбільших публічних компаніях світу за рейтингом Forbes Global 2000), у тій чи іншій мірі, співпрацюють із стартапами, що у відсотковому відображенні становить понад 50 % (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Взаємодія 500 найбільших корпорацій в рейтингу Forbes Global 2000 із стартапами

Місце в рейтингу	Кількість компаній, які взаємодіють із стартапами, %	Приклад корпорації, що інтенсивно взаємодіють із стартапами	Рейтингова позиція корпорації	Дохід корпорації, млрд дол.
1	2	3	4	5
001 - 100	68	Apple	8	247,50
101 - 200	57	Unilever	103	60,60
201 - 300	56	Coca-Cola	209	33,70
301 - 400	49	PayPal	337	13,80
401 - 500	32	LG Electronics	411	57,50

*Джерело: складено автором на основі [18; 19; 20]

З табл. 2.2 видно, що спостерігається стійкий зв'язок між рангом корпорації та інтенсивністю її взаємодії із стартапами. Звернемо увагу, що перші 100 компаній з рейтингу Forbes Global 500 працюють зі стартапами удвічі інтенсивніше, ніж 100 останніх корпорацій з цього списку. Відмітимо, що 68% компаній серед 100 кращих, за рейтингом Forbes Global 500, у тій чи іншій мірі взаємодіє із стартапами, в свою чергу, серед останніх 100 корпорацій із списку, зі стартапами взаємодіють лише 32%. Отже, можна прослідкувати наступну закономірність: чим тісніше корпорація взаємодіє із стартапами, тим ефективнішими є показники її діяльності, і тим чіткіша її лідируюча позиція серед інших транснаціональних корпорацій.

Окремо розглянемо декілька країн, корпорації яких найчастіше представлені у рейтингу Forbes Global 500 та проаналізуємо, яка частина з цих корпорацій тим, чи іншим чином взаємодіє із стартапами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка співпраці корпорацій та стартапів за країнами світу

Країна	Кількість корпорацій, що входять в рейтинг Forbes Global 500	З них кількість корпорацій, які співпрацюють із стартапами	Частка корпорацій, що співпрацюють із стартапами, %	Кількість галузей, в яких здійснюють діяльність корпорації	Приклади корпорацій, що співпрацюють із стартапами
США	176	80	45,5	55	Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Google, Boeing, Dow Chemical
Китай	47	11	23,8	20	Ping An Insurance Group, SAIC Motor, Alibaba, Tencent Holdings, Lenovo Group
Франція	25	23	92,0	19	Orange, EADS, Credit Agricole, Renault, BNP Paribas
Німеччина	21	15	71,4	12	Volkswagen Group, SAP, Allianz, Siemens, Deutsche Telekom
Швейцарія	14	10	71,4	12	Nestle, UBS, ABB, Syngenta, Swisscom
Японія	44	25	56,8	23	Nippon Telegraph & Tel, Softbank, Nissan Motor, KDDI, Seven & IHoldings
Велика Британія	30	16	53,3	19	Vodafone, Standard Chartered, SABMiller, Diageo, WPP

* Джерело: складено автором на основі [18; 19]

З табл. 2.3 видно, що найбільше у рейтингу Forbes Global 500 представлено корпорацій США – 176, з них із стартапами співпрацює близько 80 корпорацій, що становить понад 45%. До числа цих корпорацій входять: Johnson&Johnson, Procter & Gamble, Google, Boeing, Dow Chemical та інші. На другому місці за кількістю представлених корпорацій знаходиться Китай, далі – Японія (47 та 44 корпорації відповідно). Варто зазначити, що із 47 корпорацій Китаю, із стартапами взаємодіють лише 11, що становить менше 24%. Натомість у Франції, із 25 корпорацій, що увійшли до рейтингу, 23 співпрацюють із стартапами, що становить 92%. Із стартапами співпрацюють такі французькі корпорації, як: Orange, EADS, Credit Agricole, Renault, BNP Paribas та інші. До числа китайських корпорацій, які взаємодіють із стартапами увійшли: Ping An Insurance Group, Alibaba, Tencent Holdings, Lenovo Group та інші. Крім вище зазначених країн, були також розглянуті Німеччина, Швейцарія та Великобританія.

Найчастіше корпорації здійснюють стратегічне фінансування стартапів. Для прикладу інвестиції корпорації Toyota в Uber або корпорації Apple у Didi Kuaidi, що склали понад 1 млрд дол. При цьому, для фінансування стартапів, більшість корпорацій використовують корпоративний венчурний капітал. Для цього корпорації створюють спеціалізовані венчурні фонди, які спрямовані на інвестування в стартапи. Такі провідні корпорації, як Intel, Google, Comcast, Time Warner, Toyota, Microsoft, Samsung та інші уже створили власні венчурні фонди і щороку, за рахунок коштів цих фондів, фінансує все більше нових стартапів [20].

В табл. 2.4 наведено корпоративні венчурні фонди, які здійснили найбільше інвестицій у стартапи протягом 2015-2018 років.

Таблиця 2.4

Найбільш активні корпоративні венчурні фонди за 2015-2018 роки

Рік	Місце у світовому рейтингу	Назва корпоративного венчурного фонду	Місце у світовому рейтингу	Назва корпоративного венчурного фонду
1	2	3	4	5
2018	1	Google Ventures	6	SBI Investment
	2	Salesforce Ventures	7	Alexandria Venture Invest
	3	Intel Capital	8	Kakao Ventures
	4	Baidu Ventures	9	Mitsubishi UFJ Capital
	5	Legend Capital	10	Fosun RZ Capital

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
2017	1	Google Ventures	6	Legend Capital
	2	Intel Capital	7	Microsoft Ventures
	3	Salesforce Ventures	7	K Cube Ventures
	3	Qualcomm Ventures	7	Fosun RZ Capital
	5	GE Ventures	10	Samsung Ventures
2016	1	Intel Capital	6	Cisco Investments
	1	Google Ventures	6	GE Ventures
	3	Salesforce Ventures	8	Bloomberg Beta
	4	Comcast Ventures	9	Samsung Ventures
	5	Qualcomm Ventures	10	Microsoft Ventures
2015	1	Intel Capital	6	Samsung Ventures
	2	Google Ventures	7	Comcast Ventures
	3	Qualcomm Ventures	8	Bloomberg Beta
	4	Salesforce Ventures	9	Cisco Investments
	5	GE Ventures	10	Novartis Venture Funds

**Джерело: складено автором на основі [21; 22; 23]*

З табл. 2.4 видно, що найактивніше стартапи фінансуються венчурними фондами таких корпорацій, як Google, Intel та Salesforce. Це пояснюється тим, що усі ці корпорації працюють у сфері ІТ-технологій, програмного забезпечення, що в свою чергу, вимагає від них постійного пошуку інноваційних рішень та впровадження розробок.

Корпоративний венчурний фонд компанії Intel створено в 1991 році, з того часу фонд здійснив інвестування у понад 10 млрд дол. США в кілька сотень компаній. Тенденція щодо створення власних венчурних фондів підтримується практично усіма представниками цифрової індустрії. Щорічно такі корпорації, як Google або Facebook фінансують або купують чергові стартапи та інтегрують їх у свій бізнес. Однак, власні венчурні фонди є не лише у корпоративних гігантів цифрової індустрії, а й у більшості представників традиційної індустрії, зокрема у Volvo, Shell, BASF, Siemens та багатьох інших транснаціональних корпорацій. Крім того, за даними американської венчурної асоціації NVCA, частка корпоративних гравців на венчурному ринку щороку збільшується [23].

Загалом, кожна десята глобальна корпорація зі списку Fortune 2000 одночасно працює відразу з 50 стартапами. Однак, це верхня межа: в середньому велика корпорація розробляє від п'яти до 25 проектів на рік.

За даними Olma Next за останні 5 років суттєво зріс інтерес крупних транснаціональних корпорацій у купівлі стартапів, особливо в області штучного інтелекту. З 2013 року корпораціями було придбано понад 200 подібних стартап-компаній на загальну суму в понад 15 млрд дол.. Лідери індустрії, такі як Apple, Facebook, Google, IBM, Intel, Microsoft, Salesforce та Yahoo наполегливо конкурують за можливість придбання стартапів в даній області. До того ж за стартапи, що займаються розробками в області штучного інтелекту, змагаються не лише ІТ-компанії, а й безліч компаній із інших галузей, зокрема Ford, GE, Samsung та інші [23].

Для наочного уявлення про взаємодію стартапів та ТНК, розглянемо найбільш відомі приклади інвестицій транснаціональних корпорацій у стартапи. Наприклад, придбання нової компанії LinkedIn досвідченим учасником ринку високих технологій Microsoft, вартість угоди склала 26,2 млрд дол.. Іншим прикладом виступає угода щодо придбання месенджера WhatsApp соціальною мережею Facebook за 19 млрд дол.. Німецька компанія SAP теж відзначилась, інвестувавши понад 2 млрд дол. в близько 120 стартапів і далі активно продовжує їх фінансувати. Розглянемо також крупні придбання корпораціями стартапів у 2017 та 2018 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Крупні придбання стартапів корпораціями у 2017-2018 роках

Рік	Придбаний стартап	Сектор діяльності	Корпорація, що придбала	Ціна угоди, млн дол.
1	2	3	4	5
2017	AppDynamics	ІТ-технології	Cisco	3700,00
	Chewy	Інтернет-магазин з продажу товарів для домашніх тварин	PetSmart	3350,00
	Moat	Розробки в сфері ефективності інтернет-реклами	Oracle	850,00
	Musical.ly	Соціальна мережа для створення відео та обміну фотографіями	Beijing Bytedance Technology Co	800,00
	Souq.com	Платформа електронної комерції	Amazon	580,00
	Shipt	Сервіс з доставки продуктів	Target	550,00
	NuTonomy	Розробка безпілотного транспорту	Delphi	450,00
	Trello	ІТ-технології	Atlassian	425,00

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
	Shazam	Додаток для ідентифікації музичних композицій	Apple	400,00
	WePay	Сервіс онлайн-платежів	JP Morgan Chase&Co	400,00
2018	Qualtrics	Управління досвідом	SAP	8000,00
	Github	Веб-сервіс для хостингу та розробки ІТ-проектів	Microsoft	7500,00
	Marketo	Виробник програмного забезпечення	Adobe	4750,00
	Duo Security	Сервіс із забезпечення інформаційної безпеки	Cisco	2350,00
	iZettle	Розробка фінансово-технологічної продукції	PayPal	2200,00
	SendGrid	Доставка електронною поштою	Twilio	2000,00
	Glassdoor	Платформа для огляду компаній та їх менеджменту	Recruit Holdings	1200,00
	Ring	Створення продуктів для домашньої безпеки	Amazon	1000,00
	Mendix	Платформа для безкодової розробки	Siemens	700,00
	SpringCM	Виробник програмного забезпечення	DocuSign	220,00

*Джерело: складено автором на основі [24; 25; 26; 27]

Проаналізувавши дані табл. 2.5, варто зазначити, що 2017 рік став визначальним для корпоративного венчурного капіталу, оскільки його обсяг склав максимально зафіксовану суму грошей, раніше інвестованих корпоративною венчурною індустрією в стартапи. В цілому, корпоративні венчурні компанії брали участь у 44% всіх венчурних угод на 2017 рік (згідно доповіді Pitchbook та NVCA). І хоча 2017 рік був відзначений роком технологічних злиттів і поглинань стартапів, 2018 рік все ж побив у цьому відношенні всі рекорди. Тільки в першій половині року було проведено злиття на 2,5 трлн дол.. Це дає право визнати рік найбільшим для корпоративних угод [28].

Одним з найбільших поглинань, що сталося в 2018 році, стало придбання акцій американської компанії Red Hat корпорацією IBM. Сума угоди склала чималі 34 млрд дол.. Компанія була лідером ринку, однак стартапи теж уклали чимало великих угод на суми понад 1 млрд дол.. Відзначимо, що недавнє опитування, проведене Deloitte, показало, що керівники готуються до ще більшої кількості угод.

Понад 76% підприємців заявили, що очікують збільшення потоку угод протягом наступних 12 місяців.

Розглянемо детальніше співпрацю із стартапами корпорацій Google, Apple та Microsoft як одних з найбільших світових інвесторів у стартап проекти. За час свого існування Google придбала більше стартапів, ніж будь-яка інша технологічна компанія. Так, за даними CrunchBase, за період з 2001 по 2018 роки, корпорація придбала та профінансувала близько 222 компаній. Для порівняння, Apple з 1988 року придбала 104 стартапи, а Microsoft з 1987 року – близько 185 стартапів [29].

Три чверті поглинених корпорацією Google проектів базувалися в США, на другому місці за кількістю – стартапи Канади, потім – Великобританії, Німеччини та Ізраїлю. Є в списку придбань і заснований в Україні стартап – компанія Viewdle. Так у 2012 році, Motorola Mobility, будучи вже в складі Google, придбала українську компанію Viewdle за 30-45 млн дол. США. Дана компанія займається розробкою технологій розпізнавання осіб та різноманітних об'єктів мобільними пристроями. Viewdle є експертом у галузі комп'ютерного зору. Всього на покупку стартапів Google витратила понад 30 млрд дол. (без урахування молодих компаній, сума угод за якими зазвичай не розголошується) [30].

На рис. 2.2 зображено кількість стартапів, придбаних компанією Google за 2001-2018 роки.

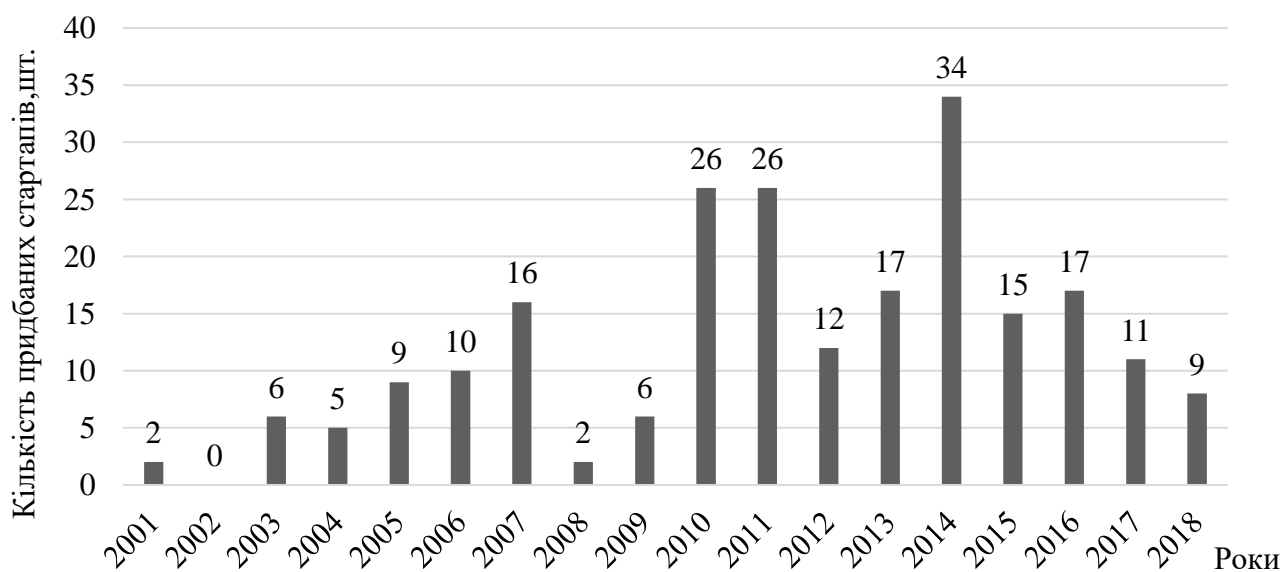


Рис. 2.2. Взаємодія корпорації Google із стартапами (побудовано автором на підставі [30])

З рис. 2.2 видно, що рівень активності корпорації Google у поглинанні найвищий у 2010, 2011 і 2014 роках. У 2010 році компанія уклала 26 угод, більшість з яких полягали у розвитку програмного продукту Google Plus. Декілька стартапів Google придбала також заради диверсифікації проектів, зокрема – Like.com за 100 млн дол. з метою початку роботи в e-commerce. У 2011 році компанія Google також здійснила 26 покупок, не менше п'яти з яких спрямовані на підтримку рекомендаційних сервісів компанії. Придбання таких стартапів, як SayNow і PittPatt допомогло Google запустити нові проекти по голосовому управлінню та розпізнаванню осіб. У 2014 році укладено 34 угоди, і більшість стартапів придбані з метою диверсифікації. Загалом, корпорація Google купує стартапи для таких основних цілей: запуску нових проектів і підтримки вже існуючих. При цьому компанія, як вже раніше зазначалося, займається ще й інвестиціями в молоді проекти: GV (раніше – Google Ventures) вклав декілька млрд дол. в близько 50 стартапів [30].

Стосовно корпорації Apple, то три чверті поглинених проектів базувалися в США, на другому місці за кількістю – стартапи Великобританії, потім – Канади, Німеччини та Ізраїлю. Українські стартапи в даному списку відсутні [31]. На рис. 2.3 зображено кількість стартапів, придбаних компанією Apple за 1988-2018 роки.

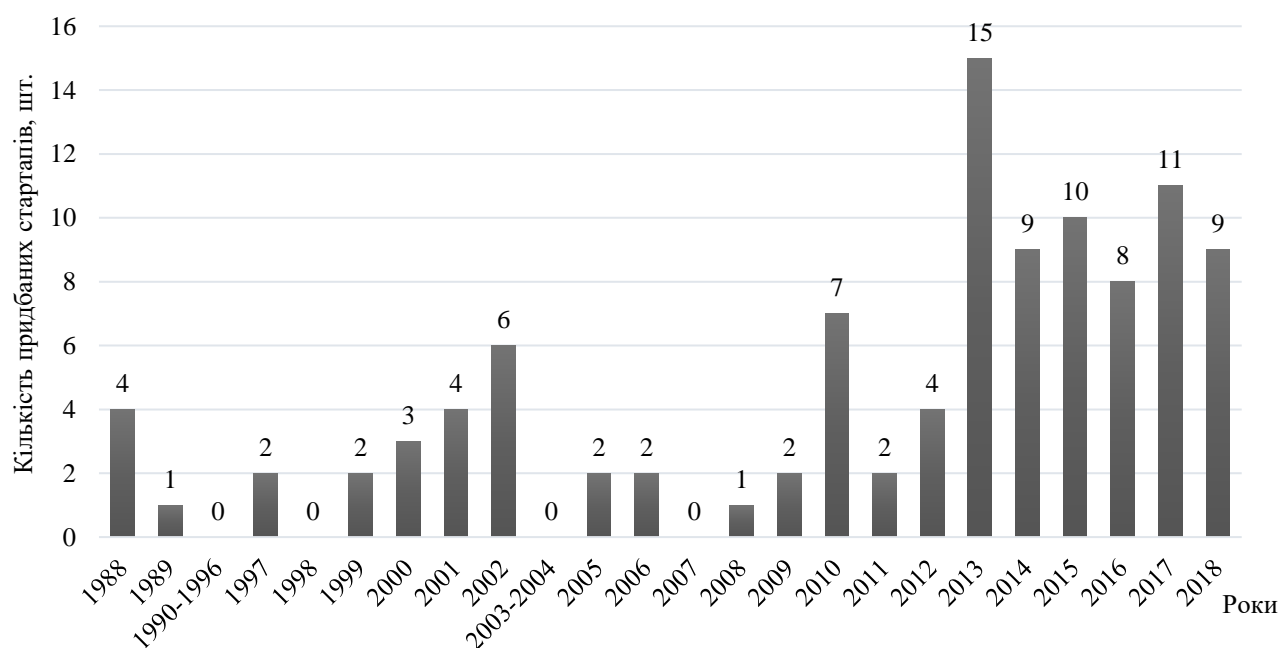


Рис. 2.3. Взаємодія корпорації Apple із стартапами (побудовано автором на підставі [31])

З рис. 2.3 видно, що рівень активності корпорації Apple у поглинанні найвищий у 2013, 2015 і 2017 роках. У 2013 році компанія уклала 15 угод, більшість з яких були спрямовані на підтримку рекомендаційних сервісів компанії, зокрема сервісів Apple Maps та Apple Music, а також цифрової платформи App Store. В цей період були придбані такі стартапи, як HopStop.com, Cue, Topsy, BroadMap та інші. У 2015 році укладено 10 угод, більшість стартапів були придбані з метою підтримки рекомендаційних сервісів компанії, а також з метою диверсифікації. У 2017 році корпорація уклала 11 угод, також з метою диверсифікації та підтримки сервісів компанії. В цей період були придбані такі стартапи, як Workflow, Beddit, InVisage Technologies, Pop Up Archive та інші. Загалом, корпорація Apple, як і Google, купує стартапи для таких основних цілей: запуску нових проектів і підтримки вже існуючих. При цьому компанія також займається інвестиціями в молоді проекти за допомогою венчурного фонду [31].

Стосовно корпорації Microsoft, більшість поглинених проектів базувалися в США, далі стартапи Великобританії, Канади, Німеччини, Ізраїлю, Франції та ще кількох країн. Українські стартапи в даному списку відсутні. На рис. 2.4 наведено кількість стартапів, придбаних компанією Microsoft за 1987-2018 роки.

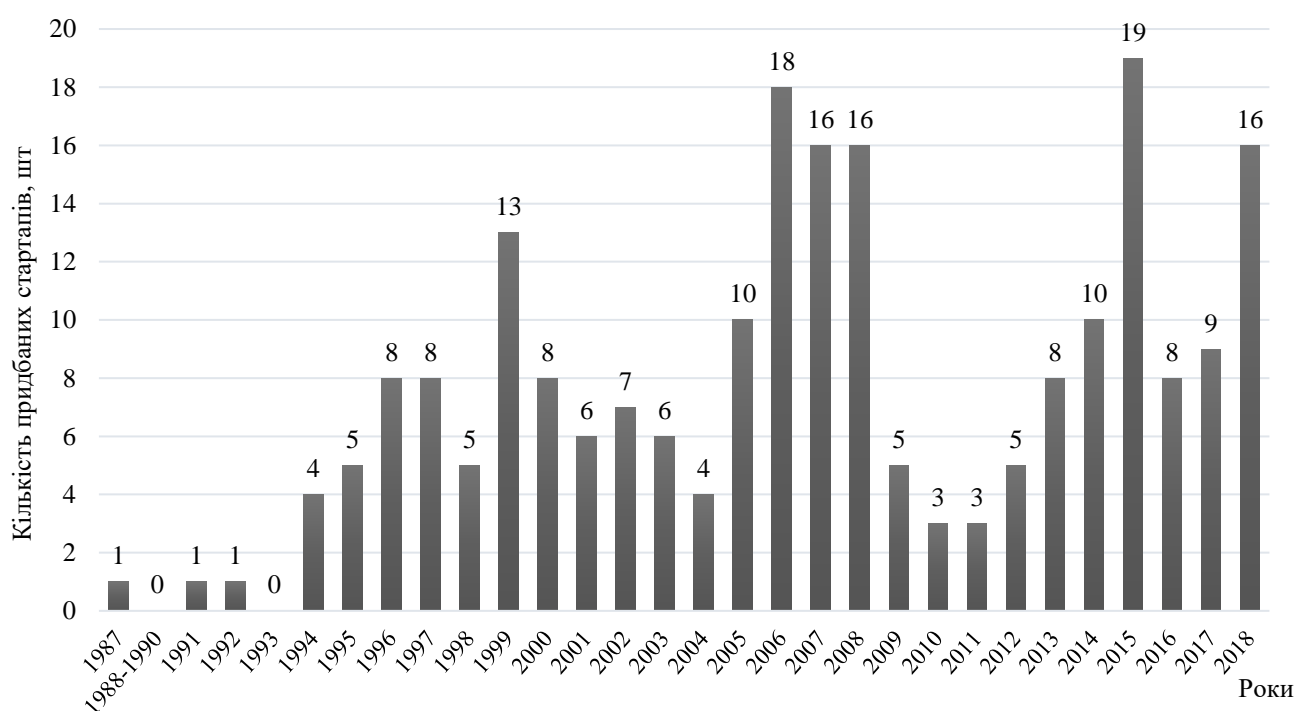


Рис. 2.4. Взаємодія корпорації Microsoft із стартапами (побудовано автором на підставі [32])

З рис. 2.4 видно, що рівень активності корпорації Microsoft у поглинанні найвищий у 2006 та 2015 роках. У 2006 році компанія уклала 18 угод, у 2015 році – 19 угод. Більшість угод були спрямовані на підтримку сервісів компанії, або були укладені з метою диверсифікації. В ці роки були придбані такі стартап-компанії, як Seadragon Software, Vexcel, DeepMetrix, ProClarity, Softricity, Revolution Analytics, Adallom, VoloMetrix, Inc., Secure Islands Technologies Ltd., Havok та інші. Також, корпорація Microsoft, так само, як Apple та Google, купує стартапи для запуску нових проектів або підтримки вже існуючих. При цьому компанія також займається інвестиціями в молоді проекти за допомогою венчурного фонду (Microsoft Ventures) [32].

Загалом, тенденція до взаємодії корпорацій із стартапами стрімко поширюється по всьому світі, зокрема, добре простежується на прикладі Німеччини та Індії. Німецькі корпорації (Bayer, Merck, Deutsche Telekom, Evonik і Metro), згідно з доповіддю Reuters, в даний час активно інвестують в стартапи для розвитку цифрової експертизи. Сума подібних інвестицій в Німеччині в 2018 році склала понад 3,3 млрд дол., однак це все ж значно менше, у порівнянні із США. Німецькі стартапи привернули до себе увагу багатьох промислових гігантів, включаючи POSpulse, Dinnery, Bauerntuete і KptnCook [20].

Традиційні індійські сервісні IT-компанії також взаємодіють із стартапами для пошуку нових ідей. Корпорація Infosys, наприклад, створила фонд в розмірі 500 млн дол. для інвестицій у сфері автоматизації та штучного інтелекту і, нещодавно, придбала молоду компанію по автоматизації Panaya за 200 млн дол.. Корпорація Wipro також відкрила корпоративний венчурний фонд на 100 млн дол. у Кремнієвій долині [20].

Отже, крупні транснаціональні копорації та стартапи з кожним роком все активніше починають співпрацювати між собою і дана тенденція швидкими темпами поширюється по всьому світу. Сьогодні в світі існує безліч прикладів вдалої взаємодії стартап компаній та корпорацій, саме тому Україні варто перейняти досвід зарубіжних країн та всіляко сприяти співпраці іноземних корпорацій із українськими стартапами, аби йти в ногу із світовими тенденціями.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності українських стартапів на світовому ринку та досвіду їх взаємодії із світовими ТНК

Сьогодні стартап-екосистема в Україні розвивається швидкими темпами. На ринку є підприємці, готові працювати, та інвестори, спроможні вкладати кошти. Однак, для українського ринку характерна типова проблема всіх екосистем, що розвиваються – відсутність регулярної практики виходів стартапів на ринок, їх продаж корпораціям. Поодинокі випадки зафіксовані, але порівняно з розвиненими екосистемами США та країн Західної Європи, їх все ще не значна кількість.

Попри це, Україна вже неодноразово була свідком історії успіху вітчизняних стартапів, що підтверджує їх високу конкурентоспроможність на світовому ринку, де українські розробники демонструють свій беззаперечний потенціал і професіоналізм. І хоча екосистема стартапів в Україні перебуває все ще на стадії формування, засновники ІТ-компаній з усього світу приїжджають в нашу країну, щоб знайти технічного співзасновника, адже в Україні є чимало людей із потужним технічним досвідом.

У 2018 році була визначена двадцятка найкращих стартап-екосистем світу. В табл. 2.6 наведені дані по 10 найбільшим стартап-екосистемам.

Таблиця 2.6

Аналіз 10 найбільших стартап-екосистем світу у 2018 році

Місце	Екосистема	Місце розташування	Оціночна вартість екосистеми, млрд дол.	Кількість діючих стартап-компаній	Фінансування стартапів на ранній стадії (в середньому за проект), тис. дол.
1	Силіконова долина	США	264	13000-16000	762
2	Нью-Йорк	США	71	6300-7800	568
3	Лондон	Великобританія	44	4300-5900	451
4	Пекін	Китай	131	4800-7200	682
5	Бостон	США	30	2900-3900	495
6	Тель-Авів	Ізраїль	22	2200-2700	509
7	Берлін	Німеччина	31	1800-2400	483
8	Шанхай	Китай	42	1800-2700	255
9	Лос-Анджелес	США	30	3700-4600	450
10	Сіетл	США	13	2000-2600	332

*Джерело: складено автором на основі [33; 34; 35]

З табл. 2.6 видно, що перші три місця зайняли такі стартап-екосистеми, як Силіконова долина, Нью-Йорк та Лондон, оціночна вартість яких склала 264, 71 та 44 млрд дол. відповідно. Найбільша кількість діючих стартап-компаній знаходиться у Силіконовій долині (13000-16000), а також у Нью-Йорку (6300-7800). Варто зазначити, що на ранніх стадіях існування стартапу, в один проект вкладається від 250 до 750 тис. дол., залежно від стартап-екосистеми.

На жаль, жодне українське місто не увійшло до даного рейтингу. В порівнянні зі світовими лідерами, українські екосистеми стартапів знаходяться все ще на початкових етапах розвитку як за обсягами інвестицій, так і за можливостями виходу на світовий ринок та досвідом реалізації стартапів. Однак, обнадійливим є той факт, що велика частка стартапів у всьому світі припадає на ІТ сектор, який в Україні розвивається досить успішно і, попри складну економічну ситуацію в країні, демонструє стійкі темпи зростання. Так, українська ІТ-галузь входить у трійку індустрій з найбільшою часткою у валовому внутрішньому продукті (далі – ВВП) країни. Вклад експортної ІТ-індустрії до загального ВВП України у 2018 році склав 3,6% та поступається лише аграрному комплексу та металургії. Це створює сприятливе середовище для зростання вітчизняної екосистеми стартапів та приваблює інвесторів з усього світу.

За даними щорічного галузевого звіту групи інвестиційних компаній, які опубліковані у The DealBook of Ukraine 2018 edition, видно, що українські стартапи залучили у 2017 році понад 265 млн дол. інвестицій, що на 231% більше, ніж у 2016 році. У 2018 році тенденція до зростання інвестицій в українські стартапи продовжилась, і в цьому році було залучено вже понад 300 млн дол. інвестицій. Крім того, в інтернет просторі постійно з'являється інформація про створення нових стартапів чи інноваційних рішень в Україні [36].

Відмітимо, що, наприклад, українська платформа з просування мобільних додатків Clickku в 2017 році, за версією профільного видання Inc, увійшла до двадцятки маркетингових компаній Європи, що найшвидше зростають. У 2015 році у даний стартап було залучено 2 млн дол. від інвестиційної компанії iTech Capital. Також, у проект 3DLOOK каліфорнійський акселератор Boost.vc вже вклав понад

500 тис. дол.. Також є інші стартапи, які успішно розробляються у Вінниці, Києві, Дніпрі, Львові, Одесі та багатьох інших містах України і успішно залучають кошти на свій розвиток як від приватних інвесторів, так і від крупних транснаціональних корпорацій.

Оцінимо конкурентоспроможність вітчизняних технологічних стартапів за допомогою рейтингу, розробленого сервісом Startup Ranking. Так сервіс Startup Ranking на основі кількості стартапів у країнах світу та аналізу їх важливості та впливу в мережі Інтернет розробив рейтинг, в якому Україна станом на квітень 2019 року посідала 43 місце (всього 243 стартапи), випередивши такі країни, як: Філіппіни, Малайзію, Румунію, Азербайджан та ряд інших країн (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рейтинг країн за кількістю стартапів та їх важливістю у мережі Інтернет і соціальних мережах у 2019 році

Рейтингова позиція	Назва країни	Кількість стартапів	Стартап із максимальним показником SR Score	Значення показника
1	2	3	4	5
1	США	46 690	Medium	90 228
2	Індія	6 302	Freshdesk	84 887
3	Великобританія	4 921	TransferWise	86 735
4	Канада	2 509	500px	89 864
5	Індонезія	2 099	Bukalapak	86 812
6	Німеччина	1 987	Ecosia	86 488
7	Франція	1 396	Pearltrees	85 185
8	Австралія	1 378	Canva	89 351
9	Іспанія	1 211	Freepik	87 163
10	Бразилія	1 075	SKOOB	84 833
11	Італія	865	Musixmatch	85 309
12	Нідерланди	834	WeTransfer	87 531
13	Ізраїль	817	Fiverr Fiverr	88 296
14	Сінгапур	687	Ghost	81 190
15	Перу	650	Crehana	78 781
16	Швейцарія	630	Smallpdf	84 573
17	Нігерія	603	Konga	84 650
18	Швеція	598	Truecaller	85 109
19	Росія	567	Telegram	87 133
20	Китай	550	WeChat	86 572
21	Японія	547	Base	85 949
22	Бельгія	523	DataCamp	85 618
23	Єгипет	495	Jumia Eg	83 130

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
24	Колумбія	479	Platzi	84 198
25	Мексика	470	Bitso	81 713

43	Україна	243	SendPulse	81 469
44	Філіппіни	233	PricePrice.com	81 318
45	Малайзія	208	Piktochart	84 980
46	Румунія	206	ThemeIsle	86 200
47	Азербайджан	200	Tap.az	78 070

*Джерело: складено автором на основі [37]

З табл. 2.7 видно, що перше місце в рейтингу займає США – 46 690 стартапів, друге місце у Індії – 6 302 стартапи і третє у Великобританії з 4 921 стартапами. При цьому, дані рейтингу щоденно оновлюються. Для оцінки стартапів сервіс використовує показник SR Score. SR Score – це число від 0 до 100 000, яке розраховується як інтегральний показник, що відображає важливість стартапу в Інтернеті та його вплив у соціальних мережах. Найбільший рейтинг серед усіх стартапів має стартап Medium із США (90 228 SR Score). Найбільший рейтинг серед українських стартапів має стартап SendPulse – 272 позиція із показником 81 469 SR Score, також в першу 1000 входять ще 8 українських стартапів. Усе це свідчить про те, що українські стартапи є достатньо впливовими в мережі Інтернет та конкурентоспроможними на світовому ринку стартапів.

Відповідно до статистики AngelList, зараз в Україні налічується близько 1900 українських технологічних стартапів з їх середньою оцінкою в 2,5 млн дол. і майже 3 000 приватних інвесторів. Однак, не лише приватні інвестори вірять у стартапи з українським походженням, але й гіганти галузі. Наприклад, корпорація Amazon минулого року купила стартап під назвою Ring з офісом R&D в Україні. Іншим прикладом є стартап Looksgy, який був заснований в Україні і придбаний компанією Snapchat. Крім них, такі відомі стартап компанії, як Grammarly, Petcube, People.ai, MacPaw, також виникли в Україні і використовуються клієнтами з усього світу.

Розглянемо найвідоміші приклади співробітництва транснаціональних корпорацій та українських стартапів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Досвід співробітництва світових корпорацій та українських стартапів

Назва стартапу	Сутність стартапу	Корпорація чи корпоративний венчурний фонд, що інвестували в стартап	Рік інвестування	Сума інвестицій, дол. США
1	2	3	4	5
Ring	Створення продуктів для домашньої безпеки	Amazon	2018	1 млрд
Maxymiser	Провайдера хмарного софту, який займається технологіями оптимізації ефективності сайтів на базі A / B-тестування	Oracle	2015	170-200 млн
Looksery	Мобільний додаток для модифікації відео в реальному часі	Snap Inc. (Snapchat)	2015	150 млн
Grammarly	Онлайн-сервіс перевірки правопису і граматики англійською мовою	General Catalyst; Spark Capital	2017	110 млн
Viewdle	Розробка технологій розпізнавання осіб та об'єктів мобільними пристроями	Google	2012	30-45 млн
People.ai.	Сервіс-надбудова для існуючих CRM та інших систем	Andreessen Horowitz, GGV Capital	2018	30 млн
Gitlab	Хостинг git-репозиторіїв	Google Ventures	2017	20 млн
Teleport Future Technologies	Фоторедактор для iOS-пристроїв	Snap Inc.	2018	8 млн

*Джерело: складено автором на основі [38; 39; 40; 41]

З табл. 2.8 видно, що прикладів співпраці транснаціональних корпорацій із українськими стартапами хоч і не багато, порівняно із зарубіжним досвідом, однак вони є і достатньо успішні. Так в наші стартапи інвестують такі коропрації, як Google, Snap Inc., Amazon, Oracle, Deutsche Telecom та ряд інших корпорацій, а також вітчизняні стартапи фінансують за рахунок корпоративних венчурних фондів, створених на базі провідних корпорацій, зокрема за рахунок фонду Google Ventures та Intel Capital.

Відмітимо, що 2018 рік був вдалим для українських стартап компаній, адже стартапи українського походження, що отримали популярність в 2018 році

вважають рекордними сумами інвестованих в їх реалізацію коштів. За загальними оцінками, протягом минулого року в українські стартапи було залучено інвестицій в розмірі понад 300 млн дол.. Деякі стартап-проекти створювалися українцями, але закордоном, інші були створені в Україні, але були придбані іноземними інвесторами.

Одним з найбільш привабливих для інвесторів в 2018 році став проект People.ai. Сервіс-надбудова для існуючих CRM та інших систем спеціалізується на збільшенні ефективності роботи відділів продажів компаній. People.ai працює на базі штучного інтелекту, сервіс був відкритий у 2016 році і через 2 роки отримав інвестиційні вкладення в розмірі понад 30 млн дол. від Andreessen Horowitz, Lightspeed Venture Partners, GGV Capital та Y Combinator. Понад 300 найбільших компаній США почали використовувати даний продукт менш, ніж за три місяці з моменту запуску. Серед них – Dropbox, Lyft, Optimizely, PagerDuty та інші [39].

Приблизно в такому ж розмірі за 2018 рік надійшли інвестиції в проект Rentberry, заснований в 2015 році. Дана онлайн-платформа являє собою сервіс для здійснення довгострокової оренди нерухомості, максимально спрощуючи проходження всіх пов'язаних з орендою процедур. На сьогоднішній день сервіс використовується більш ніж 120 тис. осіб, пропонуючи порядку 244 тис. варіантів приміщень по всьому світу. З 2015 по 2018 рік проект зібрав понад 4 млн дол. інвестицій, а протягом 2018 – 30 млн дол. [39].

У лютому – листопаді 2018 року було повністю завершена велика операція з придбання українського проекту Teleport Future Technologies американською компанією Snap Inc. за 8 млн дол.. Також в цьому році відбулася покупка стартапу Ring від українських розробників інтернет-гігантом Amazon за 1 млрд дол. [39].

Таким чином, протягом останніх років, українські стартапи гідно демонструють свій потенціал та конкурентоспроможність на світовій арені. Значне зростання інвестицій в українські стартапи у 2018 році дає надію на подальше зростання конкурентоспроможності та привабливості українських бізнес-ініціатив для іноземного капіталу, зокрема для капіталу крупних транснаціональних корпорацій та корпоративних венчурних фондів.

2.3. Оцінка каналів взаємодії транснаціональних корпорацій із стартап-проектами

Для взаємодії із стартап-проектами транснаціональні корпорації, зазвичай, використовують ряд каналів, без яких співпраця двох бізнес-структур ускладнилася або взагалі б стала неможливою. Так, корпорації найчастіше взаємодіють із стартапами через наступні канали: злиття та поглинання, за рахунок корпоративного венчурного капіталу, акселератори та інкубатори, стартап-змагання, хакатони, технічна або бізнес-підтримка стартап-проектів корпораціями, коворкінг, стартап-спільноти, різноманітні конференції та неформальні зустрічі представників корпорацій та стартап-проектів, різного роду стартап-програми, що організовуються та фінансуються корпораціями, відвідання корпораціями місць скупчення стартапів тощо.

На рис. 2.5 розглянуто основні канали взаємодії двох бізнес-структур та наведено частоту взаємодії транснаціональних корпорацій та стартапів в межах кожного з наведених каналів.

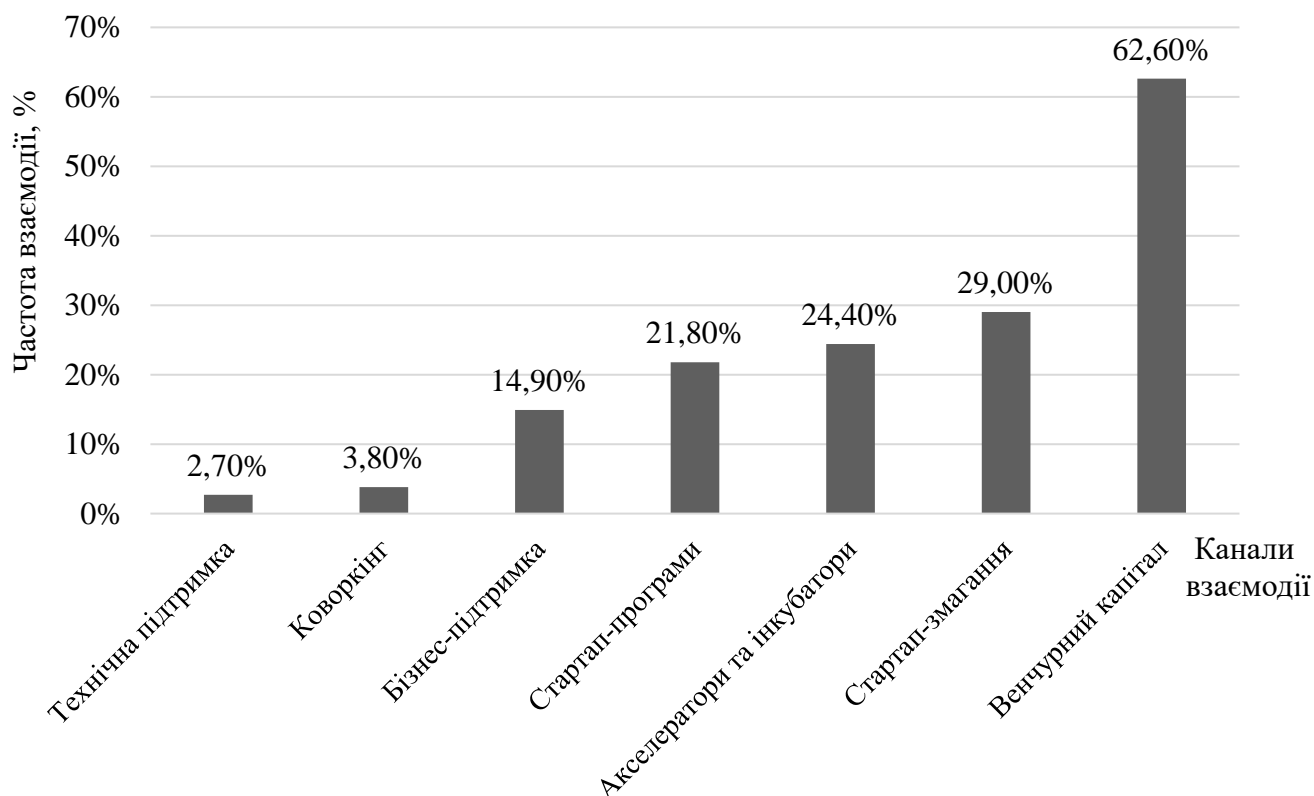


Рис. 2.5. Основні канали взаємодії ТНК та стартапів (побудовано автором на підставі [18; 19])

З рис. 2.5 видно, що найпоширенішим каналом співпраці корпорацій із стартапами є корпоративний венчурний капітал (у 62,6% випадків ТНК взаємодіють із стартапами саме завдяки ньому). Корпоративний венчурний капітал включає в себе кошти корпоративних венчурних фондів, які засновуються на базі великих корпорацій. Ці фонди і є головними інвесторами стартапів і безпосереднім каналом, через який корпорації взаємодіють із стартапами. Слідом за корпоративним венчурним капіталом ідуть стартап-змагання, які організовуються чи фінансуються великими корпораціями (у 29,0% випадків), а також створення акселераторів та інкубаторів (24,4%) та різноманітні стартап-програми (21,8 %), де корпорації виступають спонсорами. Далі ідуть бізнес-підтримка (14,9%), коворкінг (3,8%), технічна підтримка (2,7%) та ряд інших каналів. Бізнес-підтримка та технічна підтримка включають в себе внутрішні корпоративні ресурси та можливості, які корпорації можуть запропонувати стартапам, з метою їх підтримки та розвитку. Так багато корпорацій пропонують стартапам різноманітні онлайн-ресурси для підтримки бізнесу, зокрема Business Library, SME learning, HP-Life-e-Learning, а також сервіси консультаційної підтримки, сервіси технічної підтримки – Experts, SAP Startup Focus Program, тобто стартапи отримують від корпорацій доступ до їх технологій для розробки або запуску своїх рішень.

Корпоративний венчурний капітал є основним каналом, за допомогою якого корпорації взаємодіють із стартапами. Так, наприклад, його використовують щонайменше 73,5% компаній серед 68 компаній із 100 кращих компаній за рейтингом Forbes Global 500. Акселератори та інкубатори також є часто використовуваним каналом взаємодії ТНК та стартапів. Третина всіх акселераторів світу на тому чи іншому рівні фінансується корпораціями, при чому фінансування здійснюється не лише за рахунок коштів корпоративного венчурного фонду. Часто використовують і такий шлях, як різноманітні корпоративні програми.

На рис. 2.6 проаналізовано основні канали, через які корпорації із рейтингу Forbes Global 500 взаємодіють із стартапами та наведено частоту взаємодії стартапів та корпорацій в межах кожного каналу, залежно від місця корпорації в рейтингу (з 1 по 100, із 101 по 200 і так далі).

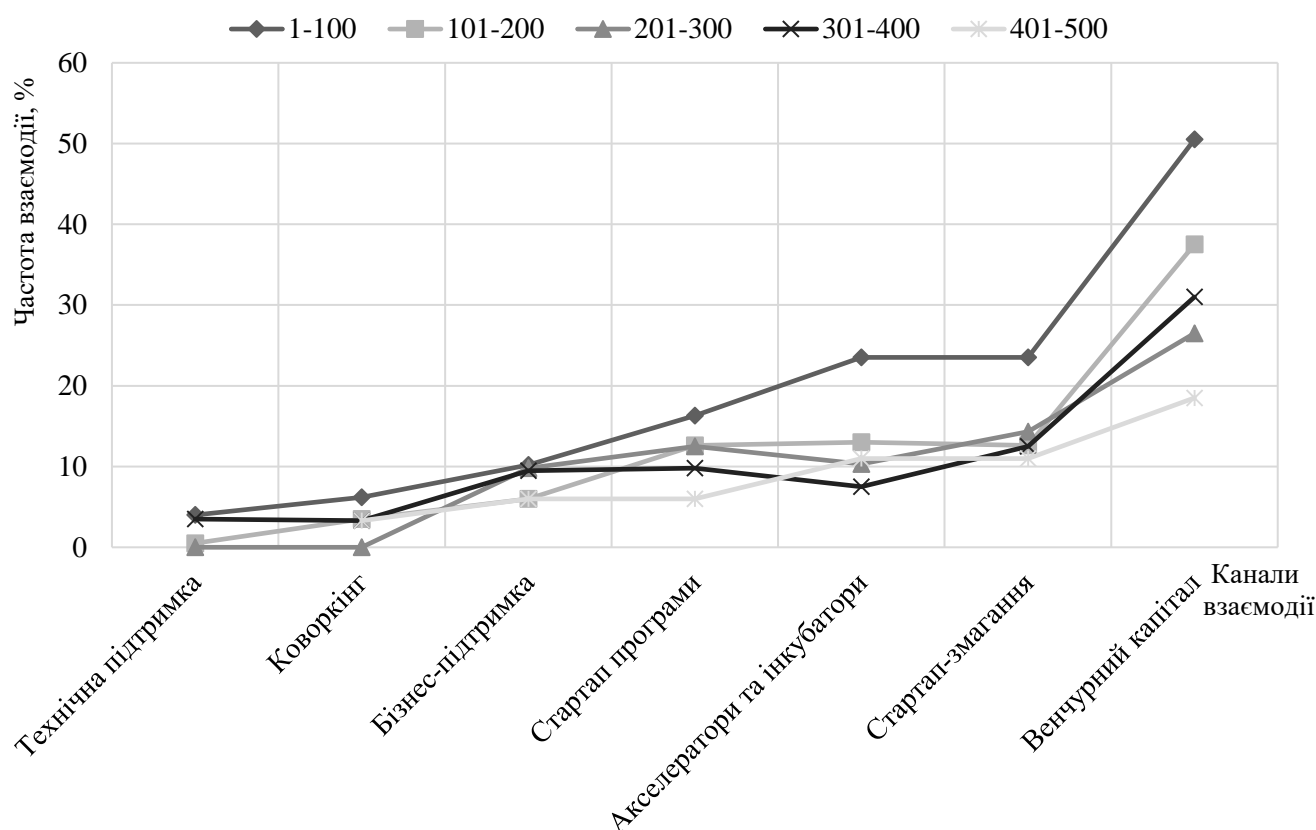


Рис. 2.6. Канали взаємодії стартапів та корпорацій із рейтингу Forbes Global 500
(побудовано автором на підставі [18; 19])

З рис. 2.6 видно, що перші 100 корпорації з рейтингу Forbes Global 500 найчастіше використовують корпоративний венчурний капітал для співпраці із стартапами. Так, серед 68 корпорацій із перших 100, які взаємодіють із стартапами, щонайменше 50 корпорацій обирають для взаємодії із стартап-проектами саме венчурний капітал. Друге та третє місця за частотою використання займають такі канали взаємодії, як стартап-змагання, а також акселератори та інкубатори. Ці канали використовують щонайменше 23 корпорації із перших 100 корпорацій в рейтингу. Загалом можна простежити, що, незалежно від місця корпорацій в рейтингу, більшість обирає для співпраці корпоративний венчурний капітал, тобто більшість корпорацій створюють власні корпоративні венчурні фонди. Так, у другій сотні рейтингу, серед 57 корпорацій, які співпрацюють із стартапами, щонайменше 38 обирають корпоративний венчурний капітал і так далі. Цікавим є те, що серед 56 корпорацій, які займають в рейтингу від 201 до 300 місця та співпрацюють із стартапами, жодна компанія не використовує такі канали

взаємодії, як коворкінг або технічна підтримка. Варто зазначити, що більшість корпорацій використовують одразу декілька каналів взаємодії із стартапами.

Розглянемо детальніше найпоширеніші канали взаємодії транснаціональних корпорацій із зарубіжними та вітчизняними стартапами [19; 42]:

1. *Злиття чи поглинання стартапів за рахунок коштів корпорацій або корпоративного венчурного капіталу.* Саме цей канал найчастіше обирають корпорації для взаємодії із стартапами. Згідно з рейтингом компанії PitchBook, до топ-10 покупців IT-стартапів у 2018 році входили: Google, Facebook, Yahoo, Oracle, IBM, Cisco, Twitter, Microsoft, Apple та Salesforce.com. До корпорацій, що були найбільшими покупцями технологічних стартапів у 2018 році увійшли: Publicis Groupe, Accenture, Walmart, WPP, Samsung, Canon та ряд інших.

Злиття чи поглинання відбуваються або, безпосередньо, за рахунок коштів корпорації, або за рахунок коштів венчурних фондів, які створюються на основі корпорацій та фінансуються ними. Так, до найвідоміших та найактивніших корпоративних венчурних фондів відносяться: Google (Google Ventures), Samsung (Samsung Ventures), Ping An Insurance Group (Ping An Ventures), BMW Group (BMW i Ventures), Walt Disney (Steamboat Ventures), American Express (American Express Ventures), Caterpillar (Caterpillar Ventures), Tencent Holdings (Tencent Industry Win-Win Fund), Intel (Intel Capital), Microsoft (Microsoft Ventures) тощо.

Такі компанії, як Cisco, Google, Facebook, Qualcomm, Intel та інші в останній час активно поглинають стартапи, використовуючи корпоративний венчурний капітал. Тенденція до злиття та поглинання стартапів корпораціями поширюється по всьому світу, в тому числі в Німеччині та Індії. Наприклад, німецькі корпорації Bayer, Merck, DeutscheTelekom, Evonik і Metro в даний час активно інвестують в стартапи для розвитку цифрової експертизи. Німецькі стартапи привернули до себе увагу промислових гігантів, включаючи POSpulse, Dinnery, Bauerntuete і KptnCook. Традиційні індійські сервісні IT компанії також взаємодіють зі стартапами для пошуку нових ідей. Наприклад, індійська компанія Snapdeal нещодавно придбала п'ять компаній-новачків: Grabbon.com, eSportsbuy, Shopo.in, Doozton та Wishpicker.

2. *Акселератори* – один з найчастіше використовуваних каналів взаємодії корпорацій та стартапів. Акселератори являють собою соціальний інститут підтримки та допомоги стартапам, тобто це компанії, які допомагають корпораціям та стартапам взаємодіяти між собою. Наприклад, у Бангалорі знаходяться десятки стартапів, і це робить його відмінним місцем для роботи акселераторів. Так, наприклад, Target, американська компанія, що управляє мережею магазинів роздрібної торгівлі, шукає в акселераторах Бангалору бізнес-початківців в області поставок, мобільного та цифрового маркетингу, таких як Twiddly, WhoDat, Wazzati Visarity, Konotor та успішно співпрацює з ними. Акселеративна програма Microsoft Ventures нещодавно прийняла близько 16 стартапів, зокрема: Appointy, Bookpad, Boutline, InstaSafe, IntouchApp, Metaome, MyBusTickets.in, Praxify, Zoom та інші. Акселератор Gen Next Innovation Hub, спільна ініціатива Reliance Industries Limited та Microsoft Ventures, випустив близько 11 стартапів в сфері розваг, таксі, інтернету речей, роздрібної торгівлі, логістики, зокрема: AxleRate, Coitor, HealthVectors, Interview Mocha, Light, Tootle, Oztern, Flexiguru and Fropcorn та інші. Стартап Little Eye Labs був учасником акселератору GSF Accelerator, а пізніше був придбаний компанією Facebook.

Загалом, в останні роки більше двохсот компаній запустили корпоративні акселератори. Серед них: Microsoft, Airbus, Nike, Warner Bros., Volkswagen, Citrix, Walt Disney, Qualcomm, Samsung, Telefonica, Orange та інші. Всі існуючі акселератори орієнтовані на інвесторів та потенційних корпоративних клієнтів.

3. *Інкубатори* – не менш важливий канал взаємодії корпорацій та стартапів. Бізнес-інкубатори, на відміну від акселераторів, заснованих корпораціями та інвесторами, є більш довгостроковими програмами для стартапів. Вони створюються на базі державних організацій або університетів (інкубатори є, наприклад, у Стенфордському університеті, в Національному університеті Сінгапуру, в Технічному університеті Бомбея тощо). Такі інкубаційні програми можуть стати гарною платформою для корпорацій, які можуть виступати як ментори або потенційні інвестори стартап компаній.

4. *Хакатон* – змагальний захід для програмістів або інженерів, на якому команди втілюють невеликі прототипи, вирішують проектні завдання. Це обмежені за часом програми, спрямовані на вирішення різних завдань. Наприклад, корпорація IBM створила хакатон – IBM Blue Mix Cloud Hackathon, корпорація Nokia – 'DoGood' Hackathon. PayPal та Mastecard створили хакатони – Battlehack та Masters of Code відповідно. Корпорації Novartis, Unilever, Samsung, Cisco та ряд інших також мають власні хакатони. Хакатони виявляють нові думки у вирішенні проблем і дають корпораціям можливість розвивати стартап ідеї в робочі продукти.

5. *Стартап-змагання* – деякі технологічні гіганти почали запускати власні змагання для стартапів, прагнучи залучити таланти з усього світу. Це, наприклад, організоване корпорацією Intel змагання Intel Global Challenge (яке зібрало понад 20 тис. молодих інноваторів і підприємців з 60 країн), а також Ecomagination Challenge, Imagine Cup, Amazon Web Services Global StartUp Challenge та інші. Корпорації Comcast, Philips та Pernod Ricard запустили власні змагання – Innovations for Entrepreneurs, Philips Innovation Award та The Chivas Venture. Є також регіональні конкурси, наприклад, Swisscomm Startup Challenge та Ernst & Young Startup Challenge. Великі корпорації та галузеві організації часто виступають спонсорами на таких конкурсах та змаганнях.

6. *Стартап-спільноти* – ще один важливий канал взаємодії корпорацій та стартапів. Безліч стартап-спільнот з усього світу часто збираються в одному місці на значущі заходи галузі. Це, зокрема, Mobile Monday, Startup Week, Open Coffee Club, Creative Sundays, StartupWeekend тощо. Наприклад, зустрічі Mobile Monday відвідують розробники мобільних додатків, засновники стартапів і професіонали в інших областях. Основна мета – обговорити тренди в індустрії, запропонувати рішення та допомогти з просуванням інноваційних ідей. Подібні заходи – це відмінна можливість стартапам познайомитись з великими компаніями, таким, як: Microsoft, Orange, Google, Adobe, Paypal, McAfee, TCS, Sasken, Morgan Lewis тощо.

7. *Конференції та неформальні зустрічі* – для стартапів стають все більш поширеним явищем. Так, наприклад, щорічна конференція Tech Sparks, яка проводиться акселератором YourStory, являє собою «вітрину», на якій зацікавлена

корпорація може розглянути тенденції індустрії стартапів. Ще один приклад – Construct Festival, найбільший індійський стартап-фестиваль довжиною в тиждень. Крім того, корисним може бути запрошення засновників стартапів в якості спікерів на значущі галузеві заходи, де вони можуть познайомитись із представниками крупних корпорацій та прорекламувати свою стартап компанію. Наприклад, на саміті Asia-Pacific, який проводиться Глобальної асоціацією мобільного маркетингу, регулярно виступають з доповідями співробітники таких відомих стартап-проектів, як CrayonData, MobileWalla, ArtofClick, Bonzai.ad, biNu тощо.

8. *Гранти на дослідження і розробки* – університетські дослідження можуть дати корпораціям додаткову можливість для роботи за межами корпоративних R&D-лабораторій. Орієнтовані на бізнес науково-дослідні програми в університетах, в перспективі можуть стати базою для корпоративних розробок. Наприклад, IBM, L'Oréal, GE, Dupont, Bosch та інші компанії – це приклади великих фірм, які спонсорували університетські дослідницькі центри і продовжують надавати підтримку студентам-підприємцям, які займаються створенням стартапів.

В табл. 2.9 підсумовано інформацію про зазначені вище канали взаємодії стартапів та транснаціональних корпорацій та коротко наведена характеристика кожного з каналів.

Таблиця 2.9

Характеристика каналів взаємодії корпорацій та стартап-проектів

Канал взаємодії	Приклади компаній, що використовують зазначений канал	Інструменти	Частота використання каналу, %
1	2	3	4
Злиття та поглинання, з використанням корпоративного венчурного капіталу	Google, Oracle, IBM, Philips, Microsoft, Apple, BMW Group, Intel, Samsung, Walt Disney, Nestlé, Ping An Insurance Group, Pfizer	Корпоративні венчурні фонди: Google Ventures, Samsung Ventures, BMW i Ventures, Microsoft Ventures, Nestlé Ventures, Philips Ventures, Intel Capital	63 %
Стартап-змагання	Intel, Amazon, Comcast, General Electric, Philips, Pernod Ricard, Ernst & Young, Swisscom, Google	Intel Global Challenge, Imagine Cup, Amazon Web Services Global StartUp Challenge, Innovations for Entrepreneurs, Philips Innovation Award, Swisscom Startup Challenge, Ernst & Young Startup Challenge.	29 %

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Акселератори та інкубатори	Samsung, Telefonica, Orange, Microsoft, Airbus, Nike, Warner Bros., Volkswagen, Citrix, Walt Disney, Qualcomm	Акселератори та інкубатори: 500 Startups, Starta Accelerator, Y Combinator, Gen Next Innovation Hub, Kyron Global Accelerator, Microsoft Accelerator, RocketSpace, US Market Access Center, TechHub	25%
Заклики корпорацій до співпраці (різні програми та платформи для стартапів)	Procter & Gamble, Unilever, Mondelēz International, Siemens, Disney, Nike, Google, Pearson	Глобальні заходи, спеціальні програми та платформи: The Unilever Foundry, Mobile Futures (від Mondelēz International), Siemens 'Tech StartUp Meet, Pearson Catalyst (від Pearson)	22%
Хакатони	Google, IBM, Nokia, Novartis, Unilever, Samsung, Cisco, PayPal, Mastecard	Хакатони: IBM Blue Mix Cloud Hackathon, 'DoGood' Hackathon (Nokia), Battlehack (PayPal), Masters of Code (Mastecard), Google Hackathon	19%
Технічна та бізнес-підтримка стартапів	Shell, HSBC, Hewlett-Packard, Google, Amazon, SAP, Philips, Samsung, Microsoft, Intel, IBM	Онлайн-ресурси для підтримки бізнесу: Business Library, SME learning, HP-Life-e-Learning; сервіси технічної підтримки: Experts, AWS Pop-up Lofts, SAP Startup Focus Program, служ-би інновацій Philips тощо	15%
Стартап-спільноти	Microsoft, Orange, Google, Adobe, Paypal, McAfee, TCS, Sasken, Morgan Lewis	Відвідання галузевих заходів, де збираються стартап-спільноти: Mobile Monday, Startup Week, Open Coffee Club, Creative Sunday, Startup Weekend	12%
Гранти на дослідження та розробки університетам	IBM, Loreal, GE, Dupont, Bosch, Google, Samsung, Nestlé, Oracle, Siemens	Спонсорська підтримка університетських дослідницьких центрів та надання підтримки студентам-стартаперам у вигляді грантів.	8%

*Джерело: складено автором на основі [18; 19; 42]

З табл. 2.9 видно, що більшість корпорацій тим, чи іншим чином взаємодіють із стартапами, використовуючи при цьому різні канали взаємодії, серед яких найпопулярнішими залишаються корпоративний венчурний капітал (його використовують понад 63% корпорацій), стартап-змагання, а також акселератори й інкубатори. Кожен із зазначених каналів використовують понад 20 % корпорацій.

Окремо розглянемо деякі галузі, в яких найчастіше здійснюють свою діяльність корпорації, представлені у рейтингу Forbes Global 500, та проаналізуємо, які канали використовують дані корпорації для взаємодії із стартапами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Галузева оцінка каналів співпраці корпорацій та стартапів

Галузь	Кількість корпорацій в рейтингу Forbes Global 500, які працюють в даній галузі	З них кількість корпорацій, які співпрацюють із стартапами	Частка корпорацій, що співпрацюють із стартапами в галузі, %	Канали, через які зазначені корпорації взаємодіють із стартапами	Приклади корпорацій, що співпрацюють із стартапами в даній галузі
1	2	3	4	5	6
Фармацевтика	17	16	94,1	- 13 корпорацій мають корпоративні венчурні фонди - 2 корпорації використовують стартап-змагання - 1 корпорація використовує акселератори та інкубатори	Eli Lilly& co, Novo Nordisk, Pfizer, Roche Holding, Novartis
Телекомунікаційні послуги	27	23	85,2	- 19 корпорацій мають корпоративні венчурні фонди - 11 корпорацій мають акселератори та інкубатори - 7 корпорацій організовують стартап-змагання	SoftBank, SK Telekom, NTM Group, Telefonica, Telenor
Банківська сфера (регіональні банки)	48	33	68,8	- 19 корпорацій використовують стартап-програми як канал взаємодії - 12 корпорацій мають корпоративні венчурні фонди та організовують стартап-змагання	Mitsubishi UFJ Financial, Itau Unibanco Holding, UBS, BBVA-Banco Bilbao Vizcaya, State Bank of India
Банківська сфера (глобальні банки)	31	20	64,5	- 10 корпорацій мають корпоративні венчурні фонди та організовують стартап-змагання - 8 корпорацій мають акселератори та інкубатори	JPMorgan Chase, Wells Fargo, HSBC Holdings, Citigroup, Bank of America

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Страхування	17	10	58,8	- 10 із 17 корпорацій мають корпоративні венчурні фонди - 4 корпорації використовують стартап-змагання як канал взаємодії - 3 корпорації використовують різноманітні стартап-програми	Allianz, AXA Group, Ping An Insurance Group, MetLife, Munich Re
Електроніка та електротехніка	7	7	100	- всі корпорації мають корпоративні венчурні фонди - 3 корпорації використовують акселератори та інкубатори - 2 корпорації використовують стартап-змагання як канал взаємодії	Samsung Electronics, Intel, Qualcomm, Taiwan Semiconductor, SK Hynix
ІТ-послуги	7	7	100	- найпопулярніший канал взаємодії – корпоративні венчурні фонди – їх мають 4 корпорації - 3 корпорації використовують стартап-змагання як канал взаємодії - 3 корпорації використовують різноманітні стартап-програми	Google, IBM, Facebook, Tencent Holdings, Yahoo
Харчова промисловість (напої)	8	7	87,5	- найпопулярніший канал взаємодії – акселератори та інкубатори – використовують їх щонайменше 3 корпорації - по 2 корпорації використовують такі канали взаємодії, як стартап-змагання, стартап-програми та бізнес-підтримка	Anheuser-Busch InBev, Coca-Cola, PepsiCo, SABMiller, Diageo

* Джерело: складено автором на основі [18; 19; 35]

З табл. 2.10 видно, що переважна більшість корпорацій, представлених у рейтингу Forbes Global 500, здійснюють свою діяльність в таких галузях, як фармацевтика, електроніка, телекомунікації, страхування, банківська сфера, ІТ-сфера та харчова промисловість. Корпорації, що працюють у фармацевтичній сфері, використовують в основному корпоративні венчурні фонди для взаємодії із стартапами. Так, щонайменше 13 корпорацій мають корпоративні венчурні фонди. Лише 2 корпорації організовують стартап-змагання і 1 корпорація використовує акселератори та інкубатори як канали взаємодії. Корпорації, що працюють в сфері телекомунікацій, електроніки, сфері страхування чи секторі ІТ-послуг також надають перевагу корпоративним венчурним фондам. Так, серед корпорацій, що надають телекомунікаційні послуги, 19 корпорацій мають корпоративні венчурні фонди, 11 корпорацій мають акселератори та інкубатори і 7 корпорацій організовують різноманітні стартап-змагання. В секторі ІТ-послуг щонайменше 4 корпорації мають власні венчурні фонди.

В банківській сфері, корпорації віддають перевагу таким каналам взаємодії, як стартап-програми та стартап-змагання. Так, 19 корпорацій в даній галузі використовують стартап-програми як канал взаємодії із стартапами, ще 12 корпорацій мають корпоративні венчурні фонди та організовують стартап-змагання. В галузі харчової промисловості найпопулярнішим каналом взаємодії є акселератори та інкубатори. Його використовують щонайменше 3 корпорації. По 2 корпорації використовують такі канали взаємодії, як стартап-змагання, стартап-програми та бізнес-підтримка.

Отже, співпраця із стартапами може стати серйозною стратегічною перевагою великої транснаціональної компанії. Узагальнюючи все вище сказане, можна зробити висновок, що великі компанії стали активніше співпрацювати із стартапами, використовуючи при цьому різноманітні канали взаємодії, однак віддаючи перевагу створенню власних венчурних фондів. Це допомагає розвинути підприємницьке мислення всередині корпорації і впритул зайнятися пошуком нових ідей.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду співробітництва транснаціональних корпорацій і стартапів, конкурентоспроможності українських стартапів на світовому ринку та аналізу каналів взаємодії корпорацій та стартап-проектів, було зроблено наступні висновки:

1) Аналіз досвіду співробітництва ТНК та стартапів показав, що транснаціональні корпорації та стартапи з кожним роком все активніше починають співпрацювати між собою і дана тенденція швидкими темпами поширюється по всьому світу. Так, корпорації стали одними з головних інвесторів стартапів, адже розвиток корпорацій та їх успіх безпосередньо залежить від інноваційної діяльності стартапів. Сьогодні в світі існує безліч прикладів вдалої взаємодії стартапів та корпорацій. В стартапи сьогодні інвестують такі корпорації, як Volvo, Shell, Siemens, Apple, Facebook, Google, Intel, Microsoft, Salesforce та інші. Було виявлено закономірність, згідно якої, чим більше корпорація взаємодіє із стартапами, тим кращою є її позиція на ринку та ефективнішими є показники її діяльності;

2) В ході аналізу вітчизняних стартапів було виявлено, що протягом останніх років, українські стартапи гідно демонструють свій потенціал та конкурентоспроможність на світовій арені. Значне зростання інвестицій в українські стартапи у 2018 році має посприяти подальшому зростанню конкурентоспроможності та привабливості вітчизняних стартап-проектів для іноземних інвесторів. В наші стартапи сьогодні інвестують такі корпорації, як Google, Snap Inc., Amazon, Oracle, Deutsche Telecom. Однак прикладів успішної взаємодії ТНК та українських стартапів достатньо мало, тому слід перейняти досвід зарубіжних країн та сприяти співпраці корпорацій із вітчизняними стартапами;

3) Аналіз співпраці ТНК та стартапів показав, що для взаємодії із стартап-проектами транснаціональні корпорації, зазвичай, використовують ряд каналів, без яких співпраця двох бізнес-структур ускладнилася б. Найпопулярнішими каналами залишаються корпоративний венчурний капітал (його використовують понад 63% корпорацій), стартап-змагання, а також акселератори й інкубатори. Кожен із зазначених каналів використовує понад 20 % корпорацій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ СПІВРОБІТНИЦТВА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ ІЗ СТАРТАП-ПРОЕКТАМИ

3.1. Подолання перешкод на шляху взаємодії ТНК із зарубіжними та вітчизняними стартапами

Як корпорації, так і стартапи в процесі співпраці роблять багато помилок. Причому, основні помилки та перешкоди в роботі крупного бізнесу та стартапів починають проявлятися ще на стадії переговорів або на початкових стадіях роботи з командами стартап-проектів. Досить часто великі корпорації не до кінця розуміють, навіщо вони починають займатися інноваціями та співпрацювати із стартап-проектами. Саме тому, найважливішим для обох бізнес-структур на шляху їх взаємодії є розуміння мети та усвідомлення кінцевого результату, який вони хочуть отримати від співпраці одне з одним.

Головне для стартапів, які приходять в корпорації – розуміти, які переваги вони отримають від використання тих технологій, якими володіє корпорація. В свою чергу, для корпорацій важливо розуміти, які переваги вони отримають від розробки тих ідей та інновацій, якими володіє стартап-проект. Саме у великих корпорацій є багато платоспроможних замовників, висока стійкість бізнесу, вони готові вкладатися в інноваційні проекти та розробляти ресурсомісткі проекти. Стартапи, в свою чергу, мобільніші, вони здатні створювати інноваційні рішення та швидше застосовувати технологічні нововведення. В кінцевому підсумку виграють ті бізнес-структури, які навчаться отримувати вигоду від співробітництва та зможуть вдало доповнити одне одного.

Обґрунтуємо, які фактори зовнішнього середовища безпосередньо впливають на взаємодію корпорацій та стартапів. Для цього здійснимо PEST-аналіз, де зазначимо більш впливові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на взаємодію
корпорацій та стартапів

Політичні фактори (P)	Вплив фактору	Економічні фактори (E)	Вплив фактору
Присутність законодавства, яке б регулювало відношення корпорацій та стартапів	5	Рівень розвитку підприємництва, ступінь розвитку ТНК та стартапів, їх фінансова стабільність	5
Ступінь захисту інтелектуальної власності та присутність законів про авторське право	5	Фактор часу, що безпосередньо впливає на економічну ефективність співпраці ТНК та стартапів	5
Податкова політика	3	Інвестиційний клімат в країнах	3
Нестабільна політична ситуація в країні знаходження корпорації чи стартапу	3	Темпи розвитку економіки та циклічність в економіці	5
Державне сприяння активізації співробітництва стартапів із транснаціональними корпораціями	4	Конкуренція на ринку, як серед стартапів, так і серед корпорацій, що прагнуть розробляти найперспективніші стартап-проекти	4
Соціальні фактори (S)	Вплив фактору	Технологічні фактори (T)	Вплив фактору
Звички та характер роботи працівників ТНК та стартапів, їх ставлення до роботи	5	Рівень інноваційності та технологічного розвитку корпорацій	4
Рівень навченості працівників корпорацій, як простого персоналу, так і менеджерів, працювати із стартапами	5	Витрати корпорацій на дослідження та розробку стартап-проектів, на апробацію пілотних проектів	3
Надійність стартап-команди	5	Доступ до новітніх технологій	5
Здатність працівників корпорацій швидко реагувати на зміни	4	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	5
Присутність у стартап-команди довіри до корпорації	4	Швидкість реакції бізнес-структур на науково-технічний прогрес	5

Таким чином, PEST-аналіз показав, що існує чимало політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на ефективну взаємодію корпорацій та стартапів. Серед політичних факторів, варто зважати на найбільш впливові за 5-ти бальною шкалою фактори (де 1 – фактор, що майже не впливає на взаємодію корпорацій та стартапів, а 5 – фактор, що суттєво впливає на взаємодію), а саме варто зважати на присутність законодавства, яке б регулювало відношення корпорацій та стартапів, а також на ступінь захисту інтелектуальної

власності та наявності законів про авторське право. Саме ці політичні фактори частіше стають на заваді співробітництва корпорацій та стартапів.

Серед економічних факторів також слід враховувати найбільш впливові, а саме ступінь розвитку ТНК та стартапів та їх фінансову стабільність, а також фактор часу, що безпосередньо впливає на економічну ефективність співпраці ТНК та стартапів. Так, фактор часу є тим фактором, який, як ніщо інше, може завадити ефективному співробітництву двох-бізнес структур. Це пов'язано з тим, що технологічний розвиток відбувається досить швидкими темпами, відповідно час – головний ресурс для стартапу, адже стартап-проект, який ще вчора був інноваційним, уже завтра може перетворитись на застарілий. Натомість, в корпораціях процес узгодження та впровадження стартап-ідеї іноді може тривати декілька років, відповідно маленький стартап може просто стати не актуальним, ще до того, як дочекається впровадження свого рішення і отримання перших грошей від великого бізнесу. Саме тому, корпораціям необхідно постійно враховувати фактор часу та своєчасно розробляти стартап-ідеї, аби співробітництво було ефективним для обох бізнес-структур.

Стосовно соціальних факторів, що впливають на співробітництво корпорацій та стартапів, зважати варто на звички та характер роботи працівників корпорацій та стартапів, їх ставлення до роботи; рівень навченості працівників корпорацій працювати із стартапами; надійність стартап-команди. Так, співробітництво двох бізнес-структур може бути ефективним, лише за умови, коли працівникам вдасться знайти спільну мову та взаємодіяти між собою.

Серед технологічних факторів, що безпосередньо впливають на співробітництво ТНК та стартапів, зважати варто на швидкість реакції двох-бізнес структур на науково-технічний прогрес, наявність доступу до новітніх технологій, а також на ступінь використання та впровадження корпораціями технологій.

У табл. 3.2 здійснено SWOT-аналіз співробітництва транснаціональних корпорацій та стартапів, в якому наведено сильні та слабкі сторони співробітництва ТНК та стартап-проектів, а також можливості та загрози, що можуть виникнути в процесі взаємодії двох бізнес-структур.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз співробітництва ТНК та стартапів

Сильні сторони (S) співробітництва		Слабкі сторони (W) співробітництва	
Корпорація	Стартап	Корпорація	Стартап
Отримання свіжих ідей та інновацій, нових технологій	Доступ до бренду та громадських комунікацій	Бюрократичний стиль управління	Мінливість та ненадійність бізнес-структури
Покращення іміджу компанії	Отримання інвестицій	Відсутня готовність ризикувати	Відсутність досвіду роботи
Більш швидка реакція на зміни та здатність ризикувати	Зростання довіри до стартап-проекту з боку клієнтів	Негнучка корпоративна культура	Відсутність сформованої корпоративної культури
Оновлення корпоративної культури	Отримання досвіду роботи із крупним бізнесом	Стандартизовані процеси	Постійна потреба в додаткових ресурсах та фінансуванні
Участь в дослідженні та розвитку ринку	Отримання надійних постачальників та нові канали розподілу	Відсутність особливої зони для роботи із стартапами	Потреба в створенні особливої робочої зони для стартапів
Можливості (O) від співробітництва		Загрози (T) від співробітництва	
Корпорація	Стартап	Корпорація	Стартап
Збільшення прибутків	Реалізація бізнес-ідеї стартапу	Втрата інвестицій та ресурсів	Відсутність фінансування
Збільшення частки ринку	Отримання прибутків та роялті	Погіршення репутації корпорації	Неприспособованість до корпоративної культури
Вихід на нові ринки, займання нових ніш	Отримання доступу до корпоративних зв'язків	Ненадійність команди стартапу	Відкладання розробки стартап-проекту
Розширення клієнтської бази	Розширення клієнтської бази	Невідповідність початкової ідеї кінцевому результату	Втрата права власності на стартап-продукт
Покращення іміджу компанії	Можливість виходу в майбутньому на IPO	Витіснення корпорації з ринку	Поглинання стартапу одним клієнтом

Таким чином, існує чимало сильних сторін співробітництва корпорацій та стартапів. Вони стають підґрунтям взаємодії двох протилежних бізнес-структур, допомагають їм розвиватись та вдосконалюватись. Як корпорації, так і стартапи отримують додаткові можливості для свого розвитку. Це і збільшення прибутків, і покращення іміджу, і розширення клієнтської бази. Однак, поряд із цим, існує і багато слабких сторін у співробітництві двох бізнес-структур. Вони стають перешкодами на шляху взаємодії транснаціональних корпорацій та стартап-проектів.

Так, основними перешкодами в процесі співробітництва крупних компаній та стартапів стають [43]:

- бюрократичний стиль управління, негнучка корпоративна культура та стандартизованість процесів корпорацій;
- відсутність у корпорацій особливих зон для роботи із стартап-проектами;
- відсутність в корпораціях окремої людини по роботі з інноваційними проектами, в результаті чого команда стартапу «губиться в корпоративних нетрях» і перспективний спільний продукт так і не реалізується;
- мінливість та ненадійність стартап-проектів;
- відсутність у більшості стартапів досвіду роботи із крупними компаніями;
- незахищеність прав інтелектуальної власності розробників стартапів;
- стартапи та корпорації часто думають кожен сам за себе, а не ставлять перед собою єдину спільну мету.

Розглянемо детальніше усі перешкоди, з якими стикаються корпорації та стартапи та запропонуємо шляхи їх подолання.

Працюючи із стартапами, більшість компаній зосереджуються на відборі проектів з точки зору їх відповідності бізнесу та стратегії розвитку корпорації, проте, корпорації не беруть до уваги, що для ефективної роботи зі стартапами необхідно створити систему, яка дозволить не просто знаходити перспективні проекти, а й запускати з ними комерційні спільні продукти. Для подолання даної перешкоди, корпорація, перш за все, має створити особливу зону для роботи з інноваційними проектами, де будуть полегшені процеси роботи, де існуватиме можливість тестування гіпотез та можливість швидкого запуску невеликих пілотних проектів.

Однією з найбільших перешкод на шляху взаємодії стартапів та корпорацій є те, що в корпораціях рідко виділяється окрема людина по роботі з інноваційними проектами. В результаті команда стартапу «губиться в корпоративних нетрях» і перспективний спільний продукт так і не реалізується. Стартапи просто не розуміють, як працюють корпорації. У великих компаній тривалий цикл продажів,

всі процеси регламентовані, не можна просто прийти, зробити презентацію і підписати угоду. Саме тому, аби команда стартапу не загубилася в «корпоративних нетрях», компанії необхідно виділити окрему людину для роботи з інноваційними проектами – так званого внутрішнього підприємця. Це важливо, адже у випадку, коли стартапами займається спеціальний відділ з інновацій або інші департаменти корпорації, співпраця двох бізнес-структур часто стає неефективною та гальмується через бюрократичні процедури.

Найкращим варіантом для ефективної взаємодії ТНК та стартапів могло б бути кураторство стартапу одним CEO корпорації, головним завданням якого було б вибудовування вертикалі спільної роботи зі стартапом. Безпосередньо керівник вищої ланки брав би на себе відповідальність за прийняття проектів, забезпечення їх фінансування та оцінку результатів роботи, а відповідно спрощувалися б бюрократичні процедури.

Для того, аби стартап, з його бізнес-моделлю, ідеями та продуктами мав можливість інтегруватися в бізнес-процеси та корпоративну культуру компанії, з якою починає співпрацювати, корпораціями необхідно розробити більш гнучку модель управління та створити корпоративну культуру, яка була б комфортною для людей, які генерують свіжі ідеї та інновації та втілюють їх в різноманітні проекти.

Ще однією перешкодою на шляху співпраці ТНК та стартапів є те, що більшість стартапів думають в першу чергу про свій продукт, а не про те, які завдання є у корпорації. Саме тому, якщо стартап буде просто розписувати сильні сторони свого продукту, спілкування з представниками корпорації може навіть не розпочатися. Єдиний шанс для стартапу бути почутим і сприйнятим всерйоз – це говорити про ті завдання та потреби, що хвилюють корпорацію, при цьому необхідно одразу показувати, яким чином стартап може ці завдання вирішити.

Великою перешкодою в процесі взаємодії двох бізнес-структур стає відсутність у стартапів будь-якого досвіду роботи. А крупні корпорації доволі рідко співпрацюють із стартапами на ранніх стадіях, саме тому стартапам треба пройти певний шлях, щоб мати можливість працювати із крупними гравцями бізнесу. Відповідно, стартапам не варто починати взаємодію із крупними

транснаціональними корпораціями з першого дня заснування. Набратися досвіду та подолати дану перешкоду стартапам можуть допомогти спеціальні програми в рамках акселераторів, де стартапи мають змогу особисто зустрітися з потенційними корпоративними партнерами, поспілкуватися з ними. Також, зараз в стартапи все частіше почали приходити люди з корпоративного світу. Це додає стартап-команді досвіду, адже, знаючи з середини, як працює корпоративна система, набагато простіше налагодити з нею взаємодію.

Однією з найбільших перешкод на шляху співпраці стартапів і ТНК стає також захист прав власності на інтелектуальний продукт. Ця проблема є особливо актуальною для українських стартапів. Так, розробники українських стартап-проектів часто з обережністю ставляться до співпраці із крупними компаніями, через загрозу втратити права інтелектуальної власності на свій винахід. Це спричинено тим, що через свою недосконалість, українське законодавство майже не захищає права інтелектуальної власності українських стартаперів. Єдиним виходом та гарантією безпеки для стартапів залишається отримання патентів, які дозволяють захистити інтелектуальну власність та дають право отримувати роялті у разі експлуатації винаходу третьою особою, тобто розробники стартапів залишаються надійно захищеними під час співпраці із корпораціями. Також, як для великої корпорації, так і для стартапу важливим є те, що присутність патентів у компанії значно збільшує її капіталізацію.

Однак, у крупних світових компаній часто відсутня довіра до патентів, виданих на території України, а відповідно і до українських стартапів, що отримують дані патенти. Так, українці за останні десять років отримали досить велику кількість патентів. Основною причиною є те, що процедура їх оформлення значно швидша, простіша та набагато дешевша, а через прогалини у законодавстві, винахідливі особи часто одержують патенти на давно відомі винаходи та розробки. Саме через це, крупні корпорації не довіряють та часто відмовляються співпрацювати із стартапами, які отримали патенти на території України, адже далеко не всі вітчизняні патенти гарантують інноваційність та новизну продукту чи технології.

Не дивно, що більшість вітчизняних стартапів, яким вдалося залучили значне міжнародне інвестування, зокрема інвестиції крупних корпорацій, реєстрували патенти не в Україні, а в США, ЄС чи Китаї. Наприклад, у 2012 році український стартап-проект Viewdle був реалізований корпорації Google за понад 30 млн дол.. На той час, співробітники Viewdle зареєстрували 11 патентів на території США. Ще один відомий приклад – стартап LOOKSERY, за який компанія Snapchat заплатила 150 млн дол. у 2015 році. Так, на час придбання, стартап LOOKSERY володів на території США 4 патентами на винаходи, а також мав 15 заявок на патентне оформлення. Варто відзначити, що переважну більшість патентів вітчизняні розробники реєструють саме в США – країні, яка найбільше цікавить розробників українських стартапів [44].

Таким чином, для того аби подолати дану перешкоду та активізувати співпрацю крупних світових компаній із вітчизняними стартапами, необхідно, або вносити зміни до законодавства, які б надали змогу контролювати видачу патентів, що, в свою чергу, гарантувало б корпораціям надійність та інноваційність українських стартапів, або розробникам стартап-проектів слід отримувати патенти не на території України, а на території більш надійних юрисдикцій, зокрема в країнах Європейського Союзу або США.

Важливо враховувати, що для молодих компаній час є головним ресурсом. Однак стартапам постійно доводиться його витрачати, щоб пройти узгодження в корпорації, протестувати продукт, вбудувати його в виробничий цикл. Саме тому, стартапу краще приходити до корпоративних клієнтів уже з готовим рішенням, що не завжди означає наявність готового продукту. Важливо зрозуміти, що саме стартап прагне продати і яку проблему корпорації вирішує. Якщо у команди стартапу є відповіді на ці питання і є рішення проблеми корпорації, то можна починати працювати з великою компанією на будь-якій стадії продукту.

Загалом існує чимало проблем та перешкод, з якими стикаються стартапи та ТНК в процесі співробітництва. Однак при поєднанні зусиль двох-бізнес структур та здійсненні певних кроків назустріч одне одному, можна подолати усі перешкоди, що значно спростить та активізує взаємодію корпорацій та стартапів.

3.2. Розробка алгоритму ефективної взаємодії стартап-проектів із транснаціональними корпораціями

Згідно з дослідженнями, великі корпорації хочуть працювати зі стартапами. При цьому більше 67% компаній стверджують, що вони готові працювати зі стартапами на ранній стадії їх становлення, а 23% вважають партнерство корпорації із стартапом запорукою нового етапу розвитку компанії. Ці дослідження показують, що тенденція до співпраці стартапів та корпорацій все більше проявляється в сучасному світі. Саме тому, важливим завданням стає розробка алгоритму ефективної взаємодії стартап-проектів та транснаціональних корпорацій. Ефективна взаємодія двох протилежних бізнес-структур можлива лише за умови, коли кожна із структур дотримуватиметься певного, притаманного їм набору дій, які допоможуть їм налагодити співпрацю одне з одним [45].

Так, стартапам, перш ніж звернутися в більш велику компанію, необхідно спершу вирішити, що б вони хотіли отримати від співпраці з тією чи іншою корпорацією. Не буде жодної користі від співпраці, якщо стартап не зацікавлений в ефективній взаємодії з корпорацією та не бачить кінцевого результату даної співпраці.

Саме тому, стартапу важливо розуміти кінцевий результат та скласти план його досягнення ще до початку співробітництва з корпорацією. Далі необхідно визначити, яку саме допомогу може принести стартап-проект співпраця із тією чи іншою корпорацією. Треба враховувати, що, можливо, крім фінансової допомоги, необхідною буде допомога зі збутом та просуванням продукції, маркетингом, дизайном продукту тощо. В свою чергу, стартапу необхідно проаналізувати, що безпосередньо він зможе запропонувати великій компанії. Варто розуміти, чому корпорація має почати співпрацювати саме з даним стартапом, які його конкурентні переваги та особливості серед подібних стартап-проектів [46].

Наступним кроком для стартапу має стати пошук шляхів взаємодії із корпораціями, адже для початку ефективного співробітництва із корпорацією, стартапу необхідно зарекомендувати себе, зробити усе можливе, аби корпорація помітила невелику компанію та виявила бажання співпрацювати з нею. Для цього

стартапам необхідно регулярно брати участь у галузевих заходах, різноманітних стартап-змаганнях та стартап-програмах, що дасть змогу персонально познайомитися із представниками крупних корпорацій та зарекомендувати свій стартап-проект. Важливо брати участь в корпоративних інкубаторах чи акселераторах, що збільшить шанси стартапу розпочати співпрацю із крупною корпорацією. Крім цього, команді стартапу варто з'ясувати, до кого вона потенційно може звернутися по допомогу. Так, необхідно переглянути професійний та особистий список знайомих і визначити, чи має хтось із них хоча б якесь відношення до корпорації, з якою стартап хотів би співпрацювати. Якщо така людина знайдеться, то це буде гарним поштовхом для початку взаємодії, адже попередня рекомендація значно спростить стартапу налагодження взаємин із корпорацією [46].

Однак, не варто починати взаємодію із крупними транснаціональними корпораціями з першого дня заснування стартапу. Корпорації, зазвичай, звертають більшу увагу на ті стартап-проекти, що мають певний досвід роботи на ринку з меншими компаніями. Крім того, необхідно постійно підсилювати команду стартап-проекту досвідченими кадрами.

Якщо стартапу все ж вдасться зацікавити у співробітництві крупну компанію, йому доцільно, в першу чергу, зустрітися з представником корпорації та вирішити, чи збігаються цілі стартапу із цілями корпорації, адже для того, аби партнерство стартапу з великою компанією було ефективним та приносило результати для обох сторін, дві хоч і протилежні бізнес-структури мають розділяти аналогічні цілі та цінності. Якщо цього не буде, партнерство навряд чи буде успішним. Поряд з поділом цілей та цінностей, ТНК і стартапи повинні розділяти взаємні очікування.

Загалом, партнерство стартапа та великої компанії не формується відразу. Команді стартап-проекту необхідно набратися терпіння та чекати, доки запропонована стартап-ідея буде розглянута на декількох рівнях управління, а також радою директорів. Важливо зазначити, що копіювання ідей стартапів корпораціями, які мають значно більше ресурсів, не така вже й малоймовірна річ.

Проте, розповідати корпорації про свою ідею, отримувати зворотний зв'язок і змінювати продукт під потреби ринку – досить важливо для стартапу, адже немає нічого гіршого, ніж збереження в таємниці ідеї стартапу і надмірна скритність. Однак, представляючи корпорації свій проект, розробникам необхідно розповідати лише про переваги та схему роботи стартапу, але не озвучувати його ключові технічні моменти. Також, стартап, з його бізнес-моделлю, ідеями та продуктами повинен намагатися інтегруватися в бізнес-процеси та корпоративну культуру компанії, з якою починає співпрацювати.

На рис. 3.1 наведено послідовність дій для стартапів, які допоможуть їм почати співпрацювати із крупними корпораціями та зробити дане співробітництво максимально ефективним для обох бізнес-структур.



Рис. 3.1. Послідовність дій для стартапів

Для того, аби взаємодія двох бізнес- структур була ефективною, необхідні не лише відповідні дії стартапів, а й зустрічні кроки корпорацій. Для корпорацій розробка і впровадження інновацій за рахунок співпраці із стартапами – це відносно нова практика, саме тому, поки що не існує єдиного стандарту, як корпораціям найбільш ефективно побудувати комунікацію із стартапами.

Перш за все, як і стартапу, корпорації необхідно продумати, які ресурси вона може запропонувати стартапу та що натомість прагне отримати. Крупній компанії важливо визначити кінцеву мету співпраці із стартап-проектом. При цьому цілі та цінності стартапу, з яким корпорація починає співпрацювати, мають відповідати цілям та цінностям корпорації.

Наступним кроком для корпорацій має стати пошук шляхів налагодження зв'язків із стартап-проектами та їх розробниками. Для цього корпораціям необхідно регулярно брати участь у галузевих заходах, організовувати стартап-змаганнях, що дасть змогу персонально познайомитися із розробниками стартап-проектів та почати взаємодіяти з ними, а також створювати корпоративні інкубатори та акселератори, корпоративні венчурні фонди, що збільшить шанси корпорації знайти та розробити бажаний стартап-проект [47].

Варто зважати на те, що у світі досі достатньо мало прикладів успішної співпраці ТНК та стартапів, адже, працюючи зі стартапами, більшість компаній зосереджуються на відборі проектів з точки зору їх відповідності бізнесу і стратегії розвитку корпорації, проте, корпорації не беруть до уваги, що для ефективної роботи зі стартапами необхідно створити систему, яка дозволить не просто знаходити перспективні проекти, а й запускати з ними комерційні спільні продукти.

Таким чином, для активізації співробітництва та ефективності взаємодії із стартапами, корпорація, перед початком роботи із стартап-проектом, перш за все, має створити особливу зону для роботи з інноваційними проектами, де будуть полегшені процеси роботи, де існуватиме можливість тестування гіпотез та можливість швидкого запуску невеликих пілотних проектів.

Для того, щоб команда стартапу мала змогу інтегруватися в бізнес-процеси та корпоративну культуру компанії, в корпорації необхідно виділити окрему людину для роботи з інноваційними проектами – так званого внутрішнього підприємця. Найкращим варіантом для ефективної взаємодії ТНК та стартапів могло б бути кураторство стартапу одним СЕО корпорації, головним завданням якого було б вибудовування вертикалі спільної роботи зі стартапом. Безпосередньо керівник вищої ланки брав би на себе відповідальність за прийняття проектів, забезпечення їх фінансування та оцінку результатів роботи, а відповідно спрощувалися б бюрократичні процедури [47].

Корпорації важливо також розробити більш гнучку модель управління та створити корпоративну культуру, яка була б комфортною для людей, які генерують свіжі ідеї та інновації та готові втілювати їх в різноманітні проекти. Простіше кажучи, стартап, з його бізнес-моделлю, ідеями та продуктами повинен мати можливість інтегруватися в бізнес-процеси та корпоративну культуру компанії, з якою починає співпрацювати. Корпорації необхідно, заздалегідь, прописати усі бізнес-процеси роботи із стартапами, в тому числі роботи із пілотними проектами. Важливо підготувати необхідну інфраструктуру для стартапів, а також проводити навчання менеджерів та співробітників корпорації та пояснювати їм, навіщо та як саме працювати із стартап-проектами.

Слід відмітити, що працюючи зі стартапами, більшість корпорацій балансує між короткочасними та довгостроковими цілями. З одного боку, стартап може запропонувати інноваційне рішення для поточної бізнес-проблеми компанії, а з іншого – рішення, яке дозволить корпорації якісно впливати на зміни в галузі. Сьогодні, корпорації все ж частіше звертають увагу саме на ті стартапи, у яких є вирішення поточних проблем компанії. Це пов'язано з тим, що ефективність при вирішенні короткострокових завдань піддається більш точному аналізу та оцінці.

Таким чином, корпораціям, які тільки починають працювати зі стартапами, варто спочатку сконцентрувати увагу на малобюджетних пілотних проектах, які б вирішували поточні завдання компанії, і лише потім переходити до розробки стартапів, які б вирішували довгострокові завдання. Такий підхід дозволить

отримати інформацію про поточні тренди даного ринкового сегменту та допоможе корпорації вдосконалити підходи до співробітництва із стартап-проектами.

На рис. 3.2 наведено послідовність дій для корпорацій, які допоможуть їм почати співпрацювати із стартап-проектами та зробити дане співробітництво максимально ефективним для обох бізнес-структур.



Рис. 3.2. Послідовність дій для ТНК

Таким чином, в сьогоdnішніх умовах стартапам і корпораціям складно не взаємодіяти. Дві, з одного боку, кардинально протилежні структури, з іншого боку, вдало доповнюють одне одного. Однак, досягнення ефективної взаємодії двох бізнес-структур можливе, лише при дотриманні корпораціями та стартапами вище зазначених послідовностей дій.

3.3. Напрями вдосконалення українських стартапів та забезпечення ефективності співробітництва ТНК із вітчизняними стартап-проектами

На даному етапі розвитку інноваційного підприємництва в Україні, спостерігається значне піднесення вітчизняних стартапів, які досить швидко розвиваються та мають багато користувачів. Мала зацікавленість держави в сучасних інноваційних проектах всіляко сприяє тому, що молоді компанії все частіше починають співпрацювати з іноземними інвесторами, в тому числі і з крупними корпораціями, адже, на даний момент, лише іноземні інвестори можуть допомогти втілити українські стартап-проекти в життя та зробити їх конкурентоспроможними на світовому ринку. Саме тому, для того, аби зацікавити ще більше іноземних інвесторів, в тому числі крупних корпорацій, співпрацювати із вітчизняними стартапами, необхідно вдосконалювати українські стартапи та підвищувати результативність їх діяльності, в першу чергу, на вітчизняному ринку.

Існує чимало проблем, що створюють перешкоди для ефективної взаємодії українських стартапів та іноземних інвесторів, зокрема крупних компаній. На рис. 3.3 наведено основні проблеми, з якими стикаються вітчизняні стартап-проекти.



Рис. 3.3. Основні проблеми вітчизняних стартапів [48]

З рис. 3.3 видно, що проблем, з якими стикаються українські стартапи дійсно багато. Відповідно, для активізації співробітництва вітчизняних стартапів із корпораціями та рештою іноземних інвесторів, необхідно вдосконалювати українські стартапи по кожному із проблемних напрямів.

Тож, перш за все, для розвитку стартапів в Україні та їх вдосконалення потрібна зважена та ефективна державна підтримка малого підприємництва, зокрема в інноваційній сфері та у сфері венчурного інвестування. Для того, аби державна підтримка стартап-проектів була ефективною та результативною, необхідно [49; 50]:

- збільшувати інвестування з боку держави в інноваційні проекти, та як наслідок, забезпечувати розвиток інноваційних галузей на території України;
- розвивати підприємницьку культуру;
- розробити державні механізми, які сприятимуть розвитку інноваційного підприємництва в країні, тобто необхідно створити в Україні відповідні умови для розвитку інноваційного підприємництва. В університетах це може бути, наприклад, через формування спеціальних навчальних програм, створення міждисциплінарних проектних груп, в які б входили студенти як технічних, так і гуманітарних спеціальностей, і метою яких було б формування та розробка бізнес-ідей;
- посилити інформаційні можливості участі українських стартаперів в міжнародних програмах, що дозволить вітчизняним стартапам набратися досвіду та активніше взаємодіяти з іноземними інвесторами;
- розробити механізм допуску на український ринок іноземного капіталу, що значно активізує співпрацю вітчизняних стартапів з іноземними інвесторами, в тому числі транснаціональними корпораціями;
- розробити ефективне законодавство в країні, яке б захищало права інтелектуальної власності розробників стартап-проектів, а також здійснювати постійний державний контроль за видачею патентів стартапам, що призведе до зростання довіри іноземних інвесторів, особливо довіри крупних корпорацій, до вітчизняних стартапів.

Варто зважати на те, що, на даний момент, основним бар'єром розвитку стартапів в Україні є відсутність замовників, які б хотіли купувати кінцевий продукт. Саме тому, сьогодні вітчизняним стартапам вигідніше створювати свої інноваційні продукти з прицілом на клієнтів з інших ринків, зокрема США, Європи чи Азії. Таким чином, українському стартап-проекту буде значно легше залучити інвестиції та довести свою ідею до серійного продукту, послуги чи ІРО.

Однією з найбільших проблем залишається перебування українських стартап-екосистем на початкових етапах розвитку, порівняно із зарубіжними екосистемами. Так, щоб створити ефективну екосистему підтримки стартапів, потрібна інтенсивна довгострокова робота. Україна ж, на даному етапі, має лише високоефективні кадри, які, частіше за все, шукають роботу в іноземних компаніях, або виїжджають з країни. В різних місцях приватні підприємці, університети та організації намагаються сформувати елементи екосистеми, однак для успішної їх діяльності потрібно, в першу чергу, формувати в державі мікроклімат із розвитку підприємництва та залучення інвестицій.

І хоча екосистеми стартапів в Україні знаходяться все ще на початкових стадіях розвитку як за обсягами інвестицій, так і за можливостями виходу на світовий ринок та досвідом реалізації стартапів, позитивним є той факт, що досить велика частка стартапів у світі припадає на ІТ-сектор, який в нашій країні розвивається достатньо успішно і, всупереч складній економічній ситуації в Україні, демонструє стійкі темпи зростання. Так, українська ІТ-сфера входить до трійки індустрій з найбільшою часткою у ВВП країни, поступаючись лише аграрному комплексу та металургії. Це створює сприятливе середовище для розвитку вітчизняної екосистеми стартапів та сприяє активізації взаємодії іноземних ІТ-корпорацій із українськими стартапами [50]. Саме тому, одним із найголовніших напрямів для вітчизняних розробників має стати створення високотехнологічних стартап-проектів в ІТ-секторі.

Отже, можна зробити висновок, що основними проблемами розвитку стартапів в Україні є недостатня підтримка з боку держави, відсутність сприятливого інвестиційного клімату в країні, а також відсутність ефективного законодавства, яке б захищало права інтелектуальної власності розробників стартап-проектів. Однак, поряд з проблемами, варто відмітити і позитивну сторону діяльності. Так, українська стартап-індустрія за останні роки значно виросла, зростає як загальна кількість проектів, так і обсяг інвестицій в них. В Україні, станом на сьогодні, вже є значна кількість стартапів, які здобули популярність на внутрішньому ринку, наприклад, Rozetka та на зовнішньому ринку, зокрема Grammarly, InvisibleCRM, Jooble тощо. Більшість українських стартапів є високотехнологічними, що є важливою їх перевагою.

Однак, для активізації співробітництва вітчизняних стартап-проектів із іноземними інвесторами, особливо з корпораціями, необхідно вдосконалювати українські стартапи та вирішувати наявні проблеми, які досить часто стають перешкодою для взаємодії двох бізнес-структур. Загалом, в Україні, поки що, рідко зустрічаються успішні приклади налагодженої співпраці корпорацій зі стартапами, оскільки корпорації не відчують загрози від малих інноваційних компаній України. Проте, ця тенденція зараз починає змінюватися, і в найближчі 5-7 років корпорації почнуть системно фінансувати українські стартапи, щоб отримати нові якісні продукти від вітчизняних розробників.

Слід відмітити, що в Україні на тепер для розробників стартапів є можливість з їх стартап-ідеями виходити на майданчики, де можна зацікавити корпоративних венчурних інвесторів. Такими майданчиками можуть стати акселератори та інкубатори, хакатони, різноманітні стартап-програми та платформи, галузеві заходи.

Припустимо, що для пошуку та розробки стартап-проекту, транснаціональна корпорація обрала ринок України. Відповідно, компанія, імовірно, всього, здійснюватиме пошук необхідного стартапу, використовуючи один із вище зазначених майданчиків. Одним з методів визначення ціни купівлі-продажу стартапу на таких майданчиках є сума безпосередньої вартості стартап-проекту та

витрат, понесених командами стартапу та корпорації на пошук шляхів взаємодії та налагодження співробітництва.

Так, для вітчизняних розробників, ціна договору із корпорацією складатиметься безпосередньо із вартості стартап-ідеї, а також з витрат, які понесла стартап-команда на пошук інвестора. Відповідно, для корпорації вартість купівлі стартап-проекту буде дещо вищою, адже до ціни договору додаватимуться ще витрати, які понесла корпорація на пошук стартап-проекту та налагодження співробітництва із командою стартапу.

Для кращого розуміння порахуємо, скільки приблизно коштуватиме для іноземної корпорації почати співробітництво із українським стартапом. Припустимо, що американську корпорацію зацікавив український ринок ІТ-стартапів, саме тому представники даної корпорації вирішили прибути до України для пошуку необхідного стартап-проекту. Нехай команда корпорації складатиметься з 5 осіб, де будуть 4 фахівці та топ-менеджер компанії. У табл. 3.3 наведено калькуляцію витрат корпорації на взаємодію із українськими стартапами.

Таблиця 3.3

Калькуляція витрат на пошук стартап-ідеї для корпорації

Стаття витрат	Розрахунок витрат, дол. США	Сума витрат, дол. США
Переліт команди в Україну (у 2 сторони)	$700 \cdot 5 \cdot 2$	7000
Проживання протягом 10 днів	$100 \cdot 5 \cdot 10$	5000
Заробітна плата членів команди	$((10\,000 \cdot 1) + (7000 \cdot 4)) / 3$	12 670
Участь в стартап-програмах чи галузевих заходах	1500	1500
Налагодження зв'язків із командою стартапу, представницькі витрати	1000	1000
Додаткові витрати на перебування в Україні (20%)	$27\,170 \cdot 0,2$	5434
Загальні витрати корпорації на перебування в Україні	$27\,170 + 5434$	32 604
Купівля стартапу чи його частки	100 000	100 000
Витрати команди стартапу на пошук інвестора	10 000	10 000
Ціна договору із стартапом, з врахування витрат стартап-команди	$100\,000 + 10\,000$	110 000
Всього витрат	-	142 604

Отже, з табл. 3.3 видно, що у випадку, якщо корпорація здійснюватиме пошук стартапів в Україні, основними статтями витрат стануть переліт команди корпорації в Україну, заробітна плата фахівців корпорації, їх проживання, участь представників компанії в стартап-програмах і галузевих заходах, де вони матимуть змогу знайти необхідну їм стартап-ідею, налагодження зв'язків із стартапами (бізнес-зустрічі та переговори), а також додаткові витрати, що, зазвичай, становлять 20% усіх витрат (сюди входить проїзд, харчування та інші витрати). Основною статтею витрат для корпорації стане безпосередньо купівля стартапу. В даному випадку було підраховано, що американська корпорація витратить на пошук та купівлю українського стартапу близько 142 тис. дол.. Калькуляція здійснювалась з розрахунку, що команда корпорації складатиметься з 5 осіб, які перебуватимуть в Україні 10 днів, при цьому вартість самого стартап-проекту складе 100 тис. дол.. У даному прикладі наочно показано, як формується ціна стартап-проекту як для стартапу, так і для корпорації, а саме:

$R_{\text{для стартапу}} = (\text{вартість стартап ідеї}) + (\text{витрати стартап-команди на пошук інвестора}) = 100\,000 + 10\,000 = 110\,000 \text{ дол.};$

$R_{\text{для корпорації}} = (\text{вартість стартап ідеї}) + (\text{витрати стартап-команди на пошук інвестора}) + (\text{витрати корпорації на пошук стартап-проекту та налагодження співробітництва із командою стартапу}) = 100\,000 + 10\,000 + 32\,604 = 142\,604 \text{ дол.}$

Однак, це лише один із прикладів того, яким чином корпорації можуть взаємодіяти з вітчизняними стартапами та як може формуватися вартість українського стартапу. Насправді ж, порахувати точну вартість такої взаємодії ускладнено, адже можуть бути використані різні канали співробітництва, ціна стартап-проекту може становити як декілька тисяч доларів, так і сотні тисяч. Кількість осіб в команді корпорації може бути значно більшою, так само, як і термін перебування команди в Україні. Навіть вартість квитків на літак може варіюватись, залежно від міста чи країни вильоту, від дати вильоту тощо.

Загалом, якою б не була кінцева вартість угоди корпорації та стартапу, одразу визначити ефективність взаємодії досить складно. Лише після того, як корпорація

придбає стартап-проект, безпосередньо почне його розробку та запустить пілотний проект, можна говорити про ефективність співробітництва двох бізнес-структур.

Так, можливі 3 варіанти розвитку подій. Співпраця корпорації із стартапом може стати ефективною та приносити прибуток як компанії, так і команді стартапу, може стати неефективною, тобто корпорації так і не вдасться втілити стартап-ідею в життя та вивести її на ринок, відповідно кошти будуть втрачені. Третій варіант полягає у відсутності будь-якого ефекту від співпраці двох бізнес-структур, тобто як корпорації, так і стартапи виходять в нуль, однак стартап-ідея зрештою провалюється. На рис. 3.4 графічно зображено можливі результати співпраці стартапів та ТНК.

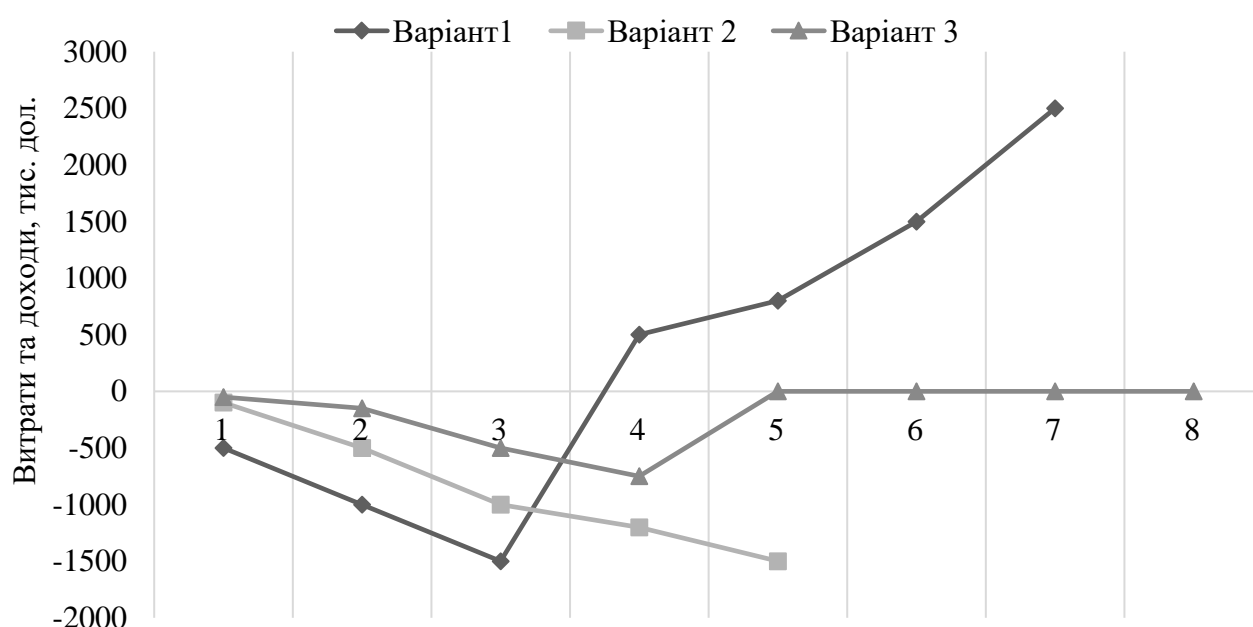


Рис. 3.4. Варіанти ефективності взаємодії ТНК та стартапів

Отже, взаємодія корпорації та стартап-проектів буває як ефективною для обох бізнес-одиниць, так і неефективною. Це залежить від здатності стартап-команди та команди корпорації взаємодіяти між собою для реалізації спільної мети, а також від перспективності самої ідеї стартапу. Саме тому, українським стартапам доцільно винайти ефективні механізми та інструментарій взаємодії з іноземними інвесторами, особливо із корпораціями, адже співпраця ТНК із вітчизняними стартап-проектами є достатньо перспективною та цілком реальною, відповідно активізація співробітництва двох бізнес-структур можлива уже в найближчому майбутньому.

Висновки до розділу 3

На підставі перших двох розділів дипломної роботи, у розділі 3 було запропоновано шляхи та напрями активізації співробітництва транснаціональних корпорацій із стартап-проектами, було розроблено певну послідовність дій для ефективної взаємодії ТНК та стартапів та запропоновано напрями вдосконалення вітчизняних стартапів. Це дало змогу зробити наступні висновки:

1) Дослідження співпраці корпорацій та стартапів показало, що існує чимало проблем та перешкод, з якими стикаються стартапи та ТНК в процесі співробітництва. Це і різна корпоративна культура, і кардинально різні підходи до управління, і відсутність практичного досвіду співпраці. Однак при поєднанні зусиль двох-бізнес структур та здійсненні певних кроків назустріч одне одному, можна подолати усі перешкоди, що значно спростить та активізує взаємодію корпорацій та стартапів;

2) В ході роботи було запропоновано певну послідовність дій як для ТНК, так і для стартапів, яка допоможе їм налагодити співпрацю одне з одним. Так, найголовнішим для обох структур є визначення мети співпраці та кінцевого результату, який би хотіла отримати кожна із бізнес-структур. Як корпораціям, так і стартапам важливо регулярно брати участь у галузевих заходах, різних стартап-програмах, інкубаторах та акселераторах. Корпорація, перш за все, має створити особливу зону для роботи з інноваційними проектами, де будуть полегшені процеси роботи, де існуватиме можливість тестування гіпотез та можливість швидкого запуску невеликих пілотних проектів. Натомість стартап, з його бізнес-моделлю, ідеями та продуктами повинен намагатись всіляко інтегруватися в бізнес-процеси та корпоративну культуру компанії;

3) Дослідження проблем вітчизняних стартапів показало, що для їх вирішення та вдосконалення українських стартапів, слід вносити зміни до законодавства, які б дали змогу контролювати видачу патентів, що гарантувало б корпораціям надійність та інноваційність українських стартап-проектів. Необхідною є також зважена та ефективна державна підтримка малого підприємництва, зокрема в інноваційній сфері та у сфері венчурного інвестування.

ВИСНОВКИ

У ході роботи було розглянуто поняття, сутність та структуру транснаціональних корпорацій і стартапів, досліджено підґрунтя взаємодії двох бізнес-структур, проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід співробітництва корпорацій та стартап-проектів, оцінено канали їх взаємодії, було розроблено алгоритм ефективної взаємодії ТНК та стартапів та запропоновано шляхи подолання перешкод, з якими стикаються дві бізнес-структури в процесі взаємодії. Результати роботи дозволили сформулювати наступні висновки:

1) На підставі дослідження літературних джерел доведено, що транснаціональні корпорації є найглобальнішим структурним елементом світової економіки. ТНК були і залишаються найбільш стабільною бізнес-структурою, однак наявність стандартизованих процесів, бюрократичний стиль управління, відсутність гнучкості та здатності швидко впроваджувати інновації поступово послаблюють позиції ТНК на ринку, який все більше схильний до динамічних змін;

2) Дослідження діяльності «молодих компаній» дало можливість стверджувати, що стартап є кардинально протилежною корпорації бізнес-структурою. Його завдання полягає у пошуку та реалізації масштабної бізнес-ідеї. Стартап є, по своїй суті, новим фінансовим проектом, мета якого — швидкий розвиток і отримання прибутку. Стартапи є найбільш динамічним структурним елементом економіки, тому, не дивно, що натеper стартап-індустрія в світі зростає швидкими темпами;

3) У ході розгляду причин та факторів, що слугують підґрунтям взаємодії ТНК та стартапів, було виявлено, що в сучасних умовах стартапам і корпораціям важко не взаємодіяти. Дві, з одного боку, кардинально протилежні структури, з іншого боку, вдало доповнюють одне одного. Так, стартапам для розвитку часто не вистачає коштів, робочої сили, мережі клієнтів, що для молодих компаній є пріоритетними та цінними ресурсами. В свою чергу, корпораціям часто не вистачає тих ресурсів, якими володіють стартапи, зокрема це свіжі ідеї та інновації. Відповідно, для залучення необхідних ресурсів, стартапи та корпорації починають співпрацювати між собою;

4) Аналіз досвіду співробітництва ТНК та стартапів показав, що транснаціональні корпорації та стартапи з кожним роком все активніше починають співпрацювати між собою і дана тенденція швидкими темпами поширюється по всьому світу. Корпорації зараз стають одними з головних інвесторів стартапів. Так, в світі існує безліч прикладів вдалої взаємодії стартапів та ТНК. Було виявлено, що в стартапи сьогодні інвестують такі корпорації, як Volvo, Shell, Siemens, Apple, Facebook, Google, Intel, Microsoft, Salesforce та інші. Було також виявлено закономірність, згідно якої, чим більше корпорація взаємодіє із стартапами, тим кращою є її позиція на ринку та ефективнішими є показники її діяльності;

5) В ході аналізу вітчизняних стартапів було виявлено, що протягом останніх років, українські стартапи гідно демонструють свій потенціал та конкурентоспроможність на світовій арені. Значне зростання інвестицій в українські стартапи у 2018 році має посприяти подальшому зростанню конкурентоспроможності та привабливості вітчизняних стартап-проектів для іноземних інвесторів;

6) Аналіз співпраці ТНК та стартапів показав, що для взаємодії із стартап-проектами транснаціональні корпорації, зазвичай, використовують ряд каналів, без яких співпраця двох бізнес-структур ускладнилася б. Найпопулярнішими каналами залишаються корпоративний венчурний капітал (його використовують понад 63% корпорацій), стартап-змагання, акселератори та інкубатори (20% корпорацій);

7) В процесі дослідження співпраці корпорацій та стартапів було виявлено, що існує чимало проблем та перешкод, з якими стикаються стартапи та ТНК в процесі співробітництва. Це і різна корпоративна культура, і кардинально різні підходи до управління, і відсутність практичного досвіду співпраці. Однак при поєднанні зусиль двох-бізнес структур та здійсненні певних кроків назустріч одне одному, можна подолати усі перешкоди, що значно спростить та активізує взаємодію корпорацій та стартапів;

8) В ході роботи було запропоновано певну послідовність дій як для ТНК, так і для стартапів, яка допоможе їм налагодити співпрацю одне з одним. Так, найголовнішим для обох структур є визначення мети співпраці та кінцевого

результату, який би хотіла отримати кожна із бізнес-структур. Як корпораціям, так і стартапам важливо регулярно брати участь у галузевих заходах, різних стартап-програмах, інкубаторах та акселераторах. Корпорація, перш за все, має створити особливу зону для роботи з інноваційними проектами, де будуть полегшені процеси роботи, де існуватиме можливість тестування гіпотез та можливість швидкого запуску невеликих пілотних проектів. Натомість стартап, з його бізнес-моделлю, ідеями та продуктами повинен намагатись всіляко інтегруватися в бізнес-процеси та корпоративну культуру компанії;

9) Під час розробки рекомендації, щодо напрямів вдосконалення вітчизняних стартапів, було виявлено, що для вдосконалення українських стартапів, слід, в першу чергу, вносити зміни до законодавства, які б дали змогу контролювати видачу патентів, що гарантувало б корпораціям надійність та інноваційність українських стартап-проектів, а також важливою є зважена та ефективна державна підтримка малого підприємництва, зокрема в інноваційній сфері та у сфері венчурного інвестування;

10) Отримані в процесі роботи результати, дали автору змогу стверджувати, що взаємодія корпорації та стартап-проектів буває як ефективною для обох бізнес-одиниць, так і неефективною. Це залежить від здатності стартап-команди та команди корпорації взаємодіяти між собою для реалізації спільної мети, а також від перспективності самої ідеї стартапу. Загалом, стартапи функціонують саме за рахунок взаємодії з інвесторами і корпораціями. Через кілька років, при успішному розвитку, стартап-компанія частіше за все поглинається корпорацією, що, в свою чергу, надає їй нову цінність. Самостійний вихід стартапу на IPO явище досить рідке і лише на розвинених ринках, саме тому, розглядати інвестиції в стартапи у відриві від корпорацій складно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Транснаціональна корпорація. Сутність та структура транснаціональної корпорації. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Транснаціональна_корпорація.
2. Транснаціональні корпорації у системі світових економічних відносин. [Електронний ресурс]. // Ефективна економіка № 5. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2054>.
3. Корпоративні інноваційні екосистеми: сутність та венчурний складник. [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/4.pdf.
4. ЮНКТАД – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>.
5. Что такое стартап: виды, этапы развития, отличительные особенности. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.temabiz.com/terminy/chto-takoe-startap.html>.
6. Стартап проекти та їх оцінювання. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/19695/1/7.pdf>.
7. Стартап проект. Етапи розвитку стартап-проекту. [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://itstatti.in.ua/zarobitok-v-interneti/161-startap-shcho-tse-take.html>.
8. Дослідження Dell Technologies і Vanson Bourne. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.delltechnologies.com/en-us/press/unveiling-the-digital-transformation-index.html>.
9. Максимчук А. І. Основні засади співробітництва транснаціональних корпорацій із стартап-проектами / А. І. Максимчук // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : збірник наукових праць XV (XXVII) Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14–15 березня 2019 р.). – Київ, 2019. – С. 161-162.

10. The Wall Street Journal. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wsj.com/europe>.
11. Collaboration between Start-ups and Corporates. A Practical Guide for Mutual Understanding. [Електронний ресурс]. // World Economic Forum. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_/Collaboration_between_Start-ups_and_Corporates.pdf.
12. Концепція «ощадливого стартапу». [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Бережливый_стартап.
13. Інноваційна стратегія корпорації. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/4/498.html>.
14. Еволюція життєвого циклу компанії по Іцхаку Адізесу. [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://moyaosvita.com.ua/menedzhment/evolyuciya-zhittyevogo-ciklu-kompani%D1%97-po-icxak-adizes/>.
15. 2018 Global Innovation 1000 | Most Innovative Companies | PwC's Strategy&. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000>.
16. Ranking of the 20 companies with the highest spending on research and development in 2018. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/265645/ranking-of-the-20-companies-with-the-highest-spending-on-research-and-development>.
17. Statista – офіційний статистичний портал. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com>.
18. Global 2000: the world's largest public companies. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/global2000/#128796d5335d>.
19. 500 Corporations. Як найбільші світові корпорації взаємодіють із стартапами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS - How do the Worlds Biggest Companies Deal with the Startup Revolution - Feb 2016.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS_-_How_do_the_Worlds_Biggest_Companies_Deal_with_the_Startup_Revolution_-_Feb_2016.pdf).

20. Максимчук А. І. Шляхи взаємодії транснаціональних корпорацій зі стартапами / А. І. Максимчук, Т. Є. Моїсеєнко. // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики. – 2018. – №8. – С. 63–71.

21. The Most Active Corporate VC Firms Globally. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cbinsights.com/research/corporate-venture-capital-active-2014/>.

22. The 2017 Global CVC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cbinsights.com/research//report/corporate-venture-capital-trends-2017/>.

23. Corporate Venture Capital Market Trends 2018. [Електронний ресурс] //A Medium Corporation US. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://medium.com/chaud/corporate-venture-capital-market-trends2018-91f397de9d8e>.

24. Крупні придбання корпораціями стартапів у 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://delo.ua/business/krupnejshie-pokupki-tehnologicheskikh-startapov/>.

25. Крупні злиття стартапів в 2018 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://kapital.kz/business/74573/9-samyh-krupnyh-sliyanij-startapov-v-2018-godu.html>.

26. The 10 Most Significant Tech Acquisitions of 2018. [Електронний ресурс] //A Medium Corporation US. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://medium.com/swlh/the-10-most-significant-tech-acquisitions-of-2018-6823363b1c00>.

27. Most notable tech acquisitions of 2018. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.computerworlduk.com/galleries/it-business/most-notable-tech-acquisitions-of-2018-3672332/>.

28. PitchBook and NVCA: Venture capital power couple. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://pitchbook.com/partners/nvca>.

29. Crunchbase – платформа для пошуку інформації про приватні та публічні компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.crunchbase.com>.

30. List of mergers and acquisitions by Alphabet. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Alphabet.
31. List of mergers and acquisitions by Apple. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Apple.
32. List of mergers and acquisitions by Microsoft. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Microsoft.
33. Global Startup Ecosystem Report 2018 . [Електронний ресурс] // Startup Genome. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://startupgenome.com/reports>.
34. 10 крупнейших стартап-экосистем мира. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://www.dsnews.ua/vlast_deneg/pochemu-edinorogirozhdayutsya-ne-v-ukraine-est-li-u-strany-19122017220000.
35. World Bank Open Data [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://data.worldbank.org>.
36. The DealBook of Ukraine 2018 edition. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.slideshare.net/YevgenSysoyev/the-dealbook-of-ukraine-2018-edition>.
37. Сервіс Startup Ranking. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.startupranking.com/countries>.
38. Top Ukrainian Startups 2018. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://dna325.com/top-startups-ukraine-2018/>.
39. Інвестиції в українські стартапи 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://mcchina.com.ua/ua/investitsiyi-v-ukrayinski-startapi-2018/>.
40. 24 успешных украинских стартапа, на которых больше всего заработали. [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://24tv.ua/24uspeshnyh_ukrainskih_startapa_na_kotoryh_bolshe_vsego_zarabotali_n603818.

41. Summing up the year: the largest investments in Ukrainian startups and companies. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://ain.ua/en/2018/12/24/summing-up-the-year-the-largest-investments-2018/>.
42. Как большой корпорации работать со стартапами. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://rb.ru/opinion/how-to-work-with-startup/>.
43. Почему стартапы опасаются работать с корпорациями. [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://firma.ru/data/articles/6147/>.
44. Патентування як ознака інноваційності країни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.imena.ua/blog/patent-innovations-ua/>.
45. Корпорации и стартапы: модели успешного сотрудничества. [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://habr.com/ru/company/gotech_vc/blog/321622/.
46. Как стартапам выгодно работать с корпорациями. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://mc.today/kak-startapam-rabotat-s-korporatsiyami-rasskazyvaet-1991-open-data-incubator/>.
47. Как правильно купить стартап, если ты – корпорация. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/kak-pravilno-kupit-startap-esli-ty-korporatsiya/>.
48. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні – проблеми, перешкоди і можливості. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf>.
49. Стартапы как форма підприємницької діяльності: значення, зарубіжний досвід, завдання для України. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/creative-spark-1.pdf>.
50. Перспективи розвитку стартап-компаній в Україні. [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.businesslaw.org.ua/perspektyvy-rozvytku-startup-kompanii-v-ukraini/>.